

Leistungssteigerung durch Konzentration

Auswirkungen einer Verbandsfusion
auf die Wettbewerbsstellung
der westdeutschen Kreditgenossenschaften

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung
der wirtschaftswissenschaftlichen Doktorwürde
der
Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Philipps-Universität Marburg/Lahn

Vorgelegt von
Ernstgünter Klock
Diplom-Volkswirt
aus Dortmund

Marburg/Lahn 1968



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41554409_0090

Leistungssteigerung durch Konzentration

Auswirkungen einer Verbandsfusion
auf die Wettbewerbsstellung
der westdeutschen Kreditgenossenschaften

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung
der wirtschaftswissenschaftlichen Doktorwürde
der
Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Philipps-Universität Marburg/Lahn

Vorgelegt von
Ernstgünter Klock
Diplom-Volkswirt
aus Dortmund

Marburg/Lahn 1968

~~Marburger Universitätsband~~



Als Dissertation von der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät

angenommen am: 13. Dezember 1968

Berichterstatter: Professor Dr. Hamm

Mitberichterstatter: Professor Dr. Hensel

Tag der mündlichen Prüfung: 17. Dezember 1968

Diese Arbeit ist mit Hilfe des
Marburger Universitätsbundes
gedruckt worden.

Gliederung

Seite

Leistungssteigerung durch Konzentration

Auswirkungen einer Verbandsfusion auf die Wettbewerbs-
stellung der westdeutschen Kreditgenossenschaften

<u>Einführung</u>	1
<u>Einleitender Teil</u> : Entstehung und Entwicklung der Kreditgenossenschaften bis zur Gegenwart	3
A. Die Lage der Landwirtschaft und des Gewerbes in der Mitte des 19. Jahrhunderts und die Situation auf dem Kreditmarkt	3
B. Ländliche und gewerbliche Genossenschaften als Reaktion auf die veränderte Marktsituation	6
I. Die Gründung von Kreditgenossenschaften und ihre unterschiedlichen Prinzipien	6
II. Besondere Aspekte der weiteren Entwicklung der Kreditgenossenschaften	10
C. Größe und Struktur des genossenschaftlichen Kreditwesens im Jahre 1966	15
I. Die genossenschaftlichen Kreditinstitute in ihrer Gesamtheit	15
II. Die Kreditorganisation des DRV	16
III. Die Kreditorganisation des DGV	19
<u>Hauptteil I</u> : Die Bankpolitik der Kreditgenossenschaften und ihre gegenwärtige Wettbewerbsstellung	22
A. Kreditgenossenschaften als Bankunternehmen	22
I. Die Bankleistung als Kriterium	22
II. Allgemeiner Trend zur Universalbank	24

III. Die Doppelnatur der genossenschaftlichen Unternehmung unter dem Gesichtspunkt ihrer Okonomisierung	26
IV. Wirtschaftliche Förderung der Mitglieder als alleiniges Ziel	29
V. Kreditgenossenschaften und private Bankunternehmen - ein Vergleich	32
B. Der Kundenkreis der Kreditgenossenschaften	35
I. Änderung der Kundenstruktur	35
II. Der Kreditbedarf der traditionellen genossenschaftlichen Mitgliederkreise	38
C. Die Bedeutung von Unternehmensgröße und Verbundwirtschaft für die Wettbewerbsstellung der Kreditgenossenschaften	44
I. Einleitender Teil	44
1. Ziel der Untersuchung	44
2. Gang der Untersuchung	45
3. Überblick über die Wettbewerbsdeterminanten in der Bankwirtschaft	46
4. Schwierigkeiten und Grenzen eines Vergleichs	50
II. Einzelgenossenschaften	54
1. Die Bilanzsumme	54
2. Politik der Mittelbeschaffung	57
a) Einlagen	58
b) Das Haftungskapital	65
c) Liquiditätspolitik	68
3. Politik der Mittelverwendung	73
a) Kreditgeschäfte	73
b) Geld- und Kapitalanlage im Vergleich zum liquiden Umlaufvermögen	81
c) Die Mindestreservpolitik der ZNB unter dem Aspekt einer gleichmäßigen Belastung der einzelnen Bankengruppen	83

	Seite
4. Dienstleistungspolitik	87
a) Traditionelle und moderne Zweige des Dienstleistungsgeschäfts der Kredit- genossenschaften	89
b) Zweigstellenpolitik	91
5. Unterschiedliche Startpositionen und ad- ministrative Wettbewerbsverfälschungen	93
III. Zentralgenossenschaften und Verbände	95
1. Aufbau und allgemeine Funktionen des ge- nossenschaftlichen Mittel- und Oberbaus	95
2. Die Verbundwirtschaft im genossenschaft- lichen Kreditwesen	97
a) Zentralgenossenschaften	97
b) Größen- und Funktionsvergleich mit den Girozentralen der Sparkassenorganisa- tion	101
c) Die deutsche Genossenschaftskasse (DGK)	103
d) Genossenschaftliche Verbände	105
3. Der Gruppenwettbewerb	107
a) Wettbewerbstheoretische Analyse	107
b) Gruppenwettbewerb zwischen Kredit- genossenschaften und Sparkassen	110
c) Wettbewerb zwischen den Instituten der beiden kreditgenossenschaftli- chen Organisationen	111
4. Zusammenfassung und Ausgangslage	112

<u>Hauptteil II:</u> Konzentration innerhalb der westdeutschen Kreditgenossenschaften durch eine Fusion von Deutschem Raiffeisenverband und Deutschem Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch). Möglichkeiten, Folgen und Probleme	116
A. Möglichkeiten der Leistungssteigerung bei Kreditgenossenschaften	116
I. Verbundintensivierung und Kooperation	116
II. Autonomes Größenwachstum und Einzelfusionen	119
III. Verbandsfusion und Konzentration auf einzel- und zentralgenossenschaftlicher Ebene	122
B. Abgrenzung und Definition des hier verwendeten Konzentrationsbegriffes	124
C. Gibt es eine "Zwangsläufigkeit" der Konzentration?	128
I. Unternehmenskonzentration im allgemeinen	132
II. Kreditgenossenschaftliche Konzentration im besonderen	137
D. Folgen einer Fusion von DRV und DGV	140
I. Die Stufen der genossenschaftlichen Kreditorganisation	140
1. Das Bild der Einzelgenossenschaften	140
a) Das Problem der optimalen Unternehmensgröße von Kreditgenossenschaften	140
b) Filialsystem nach dem Vorbild der Sparkassen	144
c) Modell einer Einheitskreditgenossenschaft; eine Zusammenfassung	151
2. Zusammenlegung der Zentralgenossenschaften	152
3. Verbandsneubildung	154

	Seite
II. Steigerung der kreditgenossenschaftlichen Leistungsfähigkeit	155
1. Steigerung des Kreditpotentials	156
a) Voraussetzungen:	156
aa) Vergrößerung des Haftungskapitals	156
ab) Vergrößerung des Einlagevorlums	159
b) Wirkungen:	161
ba) Vergrößerung des Kreditvolumens und Verlängerung der Kreditfristen	161
bb) Verbesserung der Liquiditäts- und Rentabilitätssituation	164
bc) Sonstige Folgen	167
2. Steigerung des Dienstleistungspotentials	168
a) Voraussetzungen:	169
aa) Mindestbetriebsgröße	169
ab) Einsatz von Fachkräften	171
b) Wirkungen:	173
ba) Ausbau und Erweiterung der Dienstleistungssparten	173
bb) Betriebsrationalisierung	175
bc) Zusammenfassung	178
3. Weitere Wirkungen einer genossenschaftlichen Bankenkonzentration	180
III. Leistungssteigerung auf der Stufe der Zentralgenossenschaften	186
1. Vergrößerung des Girokreises und verbesserte Stellung auf dem Geldmarkt	187
2. Konzentrierung des Börsen- und Auslandsgeschäftes	190
3. Verbundintensivierung	191

IV. Außerökonomische Folgen einer Verbands-
fusion

195

Abschließender Teil: Probleme, die bei der Verbands-
fusion und bei Verschmelzungen
von Kreditgenossenschaften auf-
treten können

199

A. Rechtliche Probleme

199

I. Gesellschaftsrecht

199

II. Steuerrecht

202

III. Kartellrecht

206

B. Organisatorische, personelle und finanzielle
Probleme

208

C. Unterschiedliche Verbandsauffassungen über die
Ziele

213

D. Schlußgedanken

217

Tabellenanhang

220

Literaturverzeichnis

232

A B K Ü R Z U N G E N

=====

a.a.O.	= am angegebenen Ort
AG	= Aktiengesellschaft
a.G.	= auf Gegenseitigkeit
Aufl.	= Auflage
Bd.	= Band
B.d.L.	= Bank deutscher Länder
BGBI	= Bundesgesetzblatt
Bl.f.GenW.	= Blätter für Genossenschaftswesen
Bln.	= Berlin
BRD	= Bundesrepublik Deutschland
BStBl.	= Bundessteuerblatt
BT-Drucks.	= Bundestagsdrucksache
DEB	= Deutsche Bundesbank
DGK	= Deutsche Genossenschaftskasse
DGV	= Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze - Delitzsch)
DRV	= Deutscher Raiffeisenverband
Diss.	= Dissertation
ebda	= ebenda
EstG	= Einkommensteuergesetz
e.V.	= eingetragener Verein
EWG	= Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f.	= und die folgende
FAZ	= Frankfurter Allgemeine Zeitung
Festschr.	= Festschrift
ff.	= und die folgenden
Ffm.	= Frankfurt/M.
FM NRW	= Finanzministerium des Landes Nord- rhein-Westfalen
FuBn.	= Fußnote
Gen.Ges.	= Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften
GWB	= Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HdSW	= Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
Inst.f.Gen.Wesen	= Institut für Genossenschaftswesen

Jb.	= Jahrbuch
Jg.	= Jahrgang
Kr.Gen.	= Kreditgenossenschaften
KWG	= Kreditwesengesetz
LZB	= Landeszentralbank
Mia	= Milliarde
Mio	= Million
Mon.d.BdL	= Monatsbericht der Bank deutscher Länder
Mon.d.DBB	= Monatsbericht der Deutschen Bundesbank
Mit.d.DGK	= Mitteilungen der Deutschen Genossen- schaftskasse
NF	= neue Folge
NJW	= Neue Juristische Wochenschrift
o.	= oben
o.J.	= ohne Jahresangabe
o.O.	= ohne Ortsangabe
Pkt.	= Punkt
Preußenkasse	= Preußische Genossenschaftskasse
Raiff.Rundschau	= Raiffeisen-Rundschau
S.	= Seite
s.	= siehe
Schm.Jb.	= Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft
sog.	= sogenannte
Spk.	= Sparkasse
SVS	= Schriften des Vereins für Social- Politik
USt.	= Umsatzsteuer
u.U.	= unter Umständen
vgl.	= vergleiche
VW	= Der Volkswirt
WP	= Die Wirtschaftsprüfung
WuW	= Wirtschaft und Wettbewerb
WWA	= Weltwirtschaftsarchiv
Z.f.BW.	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
Z.f.b.F.	= Zeitschrift für betriebswirtschaft- liche Forschung

Z.f.d.g.GenW.	= Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
Z.f.d.g.KrW.	= Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
Z.f.d.g.StW.	= Zeitschrift für die gesamten Staatswissenschaften
Z.f.Nat.Ok.	= Zeitschrift für Nationalökonomie
ZNB	= Zentralnotenbank

Einführung

Angeregt durch die Fusionsgespräche zwischen den genossenschaftlichen Spitzenverbänden des gewerblichen und des ländlichen Bereichs, die erstmalig im Herbst 1966 bekannt wurden, will der Verfasser in der vorliegenden Arbeit versuchen, die ökonomischen Auswirkungen eines derartigen Zusammenschlusses auf die Wettbewerbssituation der Kreditgenossenschaften in ihrer Gesamtheit aufzuzeigen. Es wird dabei von der Annahme ausgegangen, daß der materielle Inhalt eines solchen Schrittes unter dem Aspekt einer umfassenden, allgemeinen Leistungssteigerung der genossenschaftlichen Kreditorganisation gesehen werden muß, einer Leistungssteigerung, die über die bisherigen Möglichkeiten verbandsinterner Maßnahmen weit hinausgeht.

Die Gliederung dieser Arbeit sieht in einem einleitenden Teil eine kurzgefaßte Darstellung der Entstehung und Entwicklung beider hier zur Diskussion stehenden Kreditverbände vor, an die sich in einem ersten Hauptteil eine Analyse der gegenwärtigen kreditgenossenschaftlichen Konkurrenzsituation und Marktstellung anschließt. Zusammengefaßt sei das Ergebnis dieser Wettbewerbsuntersuchung hier vorweggenommen: Gegenüber den Sparkassen als ihren Hauptkonkurrenten sind die Kreditgenossenschaften aufgrund ihrer geringen Einzelbetriebsgröße in der Defensive. Weitere Wettbewerbsnachteile erwachsen ihnen daraus, daß die Sparkassen mit einem Kranz von Privilegien ausgestattet sind und sich auf einen straffer organisierten und leistungsfähigeren Mittelbau stützen können.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage werden in einem zweiten Hauptteil Möglichkeiten und Folgen der oben erwähnten Verbandsfusion auf dem genossenschaftlichen Kreditsektor untersucht. Hierbei wird bewußt auf eine ausführliche Darstellung der bisherigen Anstrengungen auf dem Gebiet einzelgenossenschaftlicher Leistungsverbesserungen, wie Verbundintensivierung, verstärkte Kooperation, Einzelfusionen usw., verzichtet, da mit derartigen Maßnahmen kein umfassender und grundlegender Fortschritt erzielt werden kann. Das Schwere-

wicht dieses Teils der Arbeit liegt vielmehr in der Wirkungen-Analyse einer breit angelegten Konzentrationsbewegung innerhalb und zwischen den beiden Genossenschaftsverbänden, deren Ziel es sein muß, aus der bisherigen Abwehrstellung in ein Stadium aktiver Bankpolitik treten zu können. In einer Modelluntersuchung soll daher ein einziger, geschlossener Kreditverband geschaffen werden, der sich, in Anlehnung an die Struktur der Sparkassenorganisation, aus einem räumlich abgegrenzten, einzelgenossenschaftlichen Filialsystem und einem einzigen Zentralinstanzenzug zusammensetzt. Es wird zu zeigen sein, ob aufgrund größerer Unternehmenseinheiten und der Vermeidung einer unproduktiven Doppelgleisigkeit im genossenschaftlichen Mittelbau die Leistungsfähigkeit des genossenschaftlichen Kreditsektors entscheidend gesteigert werden kann.

Den Abschluß der Arbeit bildet eine Untersuchung der Probleme, die mit einer Verbandsfusion verbunden sein können. Hierbei ist nicht so sehr an die verbandspolitischen und genossenschaftsideologischen Schwierigkeiten gedacht, da sie sich einer ökonomischen Würdigung weitgehend entziehen. Es sind vor allem juristische, steuerliche und personell-organisatorische Fragen, die bei einer Zusammenlegung der genossenschaftlichen Unternehmenseinheiten auftreten. Ihre Klärung und Beantwortung soll daher versucht werden.

EINLEITENDER TEIL: Entstehung und Entwicklung der Kredit-
genossenschaften bis zur Gegenwart.

A. Die Lage der Landwirtschaft und des Gewerbes in der Mitte
des 19. Jahrhunderts und die Situation auf dem Kreditmarkt.

Der wirtschaftspolitische Liberalismus, fußend auf dem Gedankengut der französischen Physiokraten und der klassischen englischen Volkswirtschaftslehre, brachte für Deutschland nicht nur Gewerbefreiheit und Freihandel, sondern bewirkte in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts auch eine völlige Veränderung des Wirtschafts- und Soziallebens. Zusammen mit der gerade zu jener Zeit einsetzenden raschen technischen Entwicklung waren sie der Grund für eine starke produktionstechnische und soziale Umschichtung. Die Bedeutung der Zünfte und Gilden als eines ordnungspolitischen Faktors der damaligen Wirtschaft sank. Die Erfindung der Dampfmaschine und der Ausbau der Verkehrsverhältnisse, insbesondere der Bau von Eisenbahnen, erweiterten den Horizont und schufen eine völlig neue verkehrswirtschaftliche Situation. Während früher nur Luxusartikel über weitere Strecken befördert wurden, war das nun auch mit Produkten des Massenbedarfs möglich.¹⁾ Diese Entwicklung zu größeren Märkten begünstigte eine mehr arbeitsteilige und auf Massenproduktion eingestellte Industriewirtschaft. Bisher hatten Handwerk und Gewerbe für einen lokal begrenzten Markt produziert und sich den Bezug ihrer Rohmaterialien durch Anzahlungen ihrer Besteller finanzieren lassen. Die neue Situation erforderte eine Produktion auf Lager und damit eine zeitweilige Festlegung von Kapital. Zur Überbrückung dieser Fristen waren Betriebsmittelkredite erforderlich, soweit nicht eigene finanzielle Reserven vorhanden waren. Die Erweiterung der Märkte bewirkte gleichzeitig eine Verschärfung der Konkurrenz. Um in ihr bestehen zu können, waren Rationalisierungsmaßnahmen, wie die

1) Vgl. Faust, H.: Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Ffm. 1965, S. 184.

Installierung von Maschinen, Ausbau und Vergrößerung der Betriebe usw., notwendig. In diesen Fällen wurde in großem Umfange langfristiges Kapital benötigt.

Als vielleicht entscheidender Faktor kam hinzu, daß die Geborgenheit in einem gut organisierten und nach außen hin absichernden Zunftsystem bis zuletzt verhinderte, daß sich eine organische und kontinuierliche Entwicklung zu einem freien und auf sich selbst gestellten Handwerker- und Unternehmertum vollzog. So ist es nicht verwunderlich, daß das damalige Klein Gewerbe und der Handel in der Phase eines fortschreitenden Abbaus behördlicher und privater Wettbewerbs- und Marktbeschränkungen eine gesetzliche Absicherung der Zunft- und Gildeordnungen, und dabei insbesondere ihrer Privilegien, forderten, anstatt sich der Vorteile der Fabrikeinrichtungen und eines kaufmännischen Betriebes zu bedienen und kapitalintensiver als bisher zu produzieren.¹⁾

Obwohl eine Restaurierung der alten Ordnung durch eine erneute Einschränkung der Marktfreiheit versucht wurde²⁾, konnte die Entwicklung nicht aufgehalten werden. Die Konkurrenz der auf Massenproduktion eingestellten Industrie war zu mächtig.

Zur Anpassung der Betriebe an die neuen Fertigungsmethoden und die veränderte Marktsituation waren Kredite notwendig. Die im Zuge des wirtschaftlichen Umbruchs zum Industrialismus gegründeten großen Geschäftsbanken wandten sich primär der Finanzierung der Eisenbahnen und der Montanindustrie zu³⁾; für die mittelständische Wirtschaft fehlten derartige Institute. So waren diese Kreise hauptsächlich auf private Geldgeber angewiesen, die für ihre Kredite 30-40 %⁴⁾ und mehr⁵⁾ Zinsen verlangten. Selbst für die wenigen Bank-

1) Vgl. Korthaus, K.: Zeitbilder aus der Geschichte des deutschen Genossenschaftswesens, Berlin 1927, S. 35 f.

2) Vgl. Schmidt, K.: Die Genossenschaft, Berlin 1949, S. 2.

3) Vgl. Albrecht, G.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens, Berlin 1965, S. 129; ebenso Kruse, A.: Der Mittelstandskredit, Jena 1941, S. 16.

4) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 188.

5) Vgl. Busche, M.: Öffentliche Förderung deutscher Genossenschaften vor 1914, Berlin 1963, S. 16.

kredite waren Zinssätze von 20 - 30 % keine Seltenheit.¹⁾

Ähnlich kritisch war die Situation in der Landwirtschaft. Die Stein-Hardenberg'schen Reformen (1811) hatten zwar die persönliche Freiheit des einzelnen mit sich gebracht, auf der anderen Seite blieb aber die Mehrzahl der Bauern ohne jede Erfahrung in der selbständigen Führung landwirtschaftlicher Betriebe.²⁾ Der Übergang von der bisherigen Tauschwirtschaft zur Geldwirtschaft und die Ausdehnung der Agrarmärkte, auch sie bedingt durch die Verbesserung der Verkehrsverhältnisse, brachten weitere Schwierigkeiten mit sich.³⁾

Alle diese Faktoren machten eine intensive Bewirtschaftung erforderlich. Um Meliorationen durchführen und Ackergeräte und Kunstdünger kaufen zu können, wurde auch hier Kapital benötigt,⁴⁾ das die Bauern nur in seltenen Fällen selber aufbringen konnten. Ein geordnetes, landwirtschaftliches Kreditwesen war nicht vorhanden. Die Banken domizilierten in den Städten⁵⁾ und die wenigen Grundkreditinstitute gaben Hypotheken nur an den Großgrundbesitz, da die kleinen Geschäfte ihnen nicht lohnend erschienen.⁶⁾ So blieb als einziger Ausweg der Händlerkredit, der aber wegen seiner oft wucherischen Zinsen und sonstigen Bedingungen nur zu einer Verschlechterung der Lage führte⁷⁾ und häufig den Verlust des gesamten Eigentums mit sich brachte.⁸⁾

1) Vgl. Wolff, H.: Die Grundsätze von Schulze-Delitzsch, in: V. Totomianz: Anthologie des Genossenschaftswesens, 2. Aufl., Berlin 1923, S. 73.

2) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 10 f.

3) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 269.

4) Ebda.

5) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 11.

6) Vgl. Schmoller, G.: Hermann Schulze-Delitzsch und Eduard Lasker, in: Schm.J.B. Jg. 1884, S. 603 f.

7) Vgl. Schmidt, K.: a.a.O., S. 4.

8) Ausführliche Beispiele der damaligen Händlermethoden schildert Faust, H.: a.a.O., auf den Seiten 273/74, 276 und 319.

B. Ländliche und gewerbliche Genossenschaften als Reaktion auf die veränderte Marktsituation.

I. Die Gründung von Kreditgenossenschaften und ihre unterschiedlichen Prinzipien.

Nachdem öffentliche Hilfe ausgeblieben war oder nur vorübergehend wirkte, war es das große Verdienst zweier Männer, Friedrich Wilhelm Raiffeisens (1818 - 1888) und Franz Hermann Schulze-Delitzschs (1808 - 1883), die Bedeutung von Selbsthilfeeinrichtungen auf der Grundlage einer Solidarhaftung für die Beschaffung von kurzfristigen Betriebsmittelkrediten erkannt zu haben.

Nach vorübergehenden Versuchen mit Wohltätigkeitsvereinen, die sich aber auf die Dauer als nicht lebensfähig erwiesen, gründeten sie unabhängig voneinander um das Jahr 1850 herum sogenannte Vorschußvereine und Rohstoffassoziationen, die Vorläufer der Genossenschaften, wie sie später genannt wurden.¹⁾ Diese Vereinigungen beruhten auf dem Prinzip der Selbsthilfe, denn nur so konnte, vereint mit den Prinzipien der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung, ein dauerndes Interesse und eine tätige Mithilfe der angesprochenen Kreise selber erhalten bleiben. Entsprechend seiner Herkunft, legte Raiffeisen, der zur damaligen Zeit Bürgermeister in einem kleinen Ort des Westerwaldes war, sein Hauptaugenmerk auf die Verbesserung der Verhältnisse in der Landwirtschaft, während Schulze-Delitzsch, als Richter der Kleinstadt Delitzsch mehr mit den Sorgen des Handwerks und Handels vertraut, Institutionen zur Förderung des gewerblichen Mittelstandes errichtete.

Im Laufe der folgenden Jahrzehnte schufen beide, rußend auf diesen ersten Genossenschaftsgründungen, eigene, in sich geschlossene genossenschaftliche Organisationen, die sie in Verbänden zusammenfaßten. Während beide die Generalprinzipien der Genossenschaftsidee, wie Selbsthilfe, Selbstverwal-

1) Im Jahre 1859 wurde beschlossen, das dem französischen entlehnte Wort "Assoziation" einzudeutschen, vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 196.

tung und Selbstverantwortung, und ihr Hauptziel, nämlich die ökonomische Förderung der Mitgliederwirtschaften, uneingeschränkt anerkannten, konnten sie über die Art und Weise, wie dieses Ziel zu erreichen sei, keine Übereinstimmung erzielen, im Gegenteil, es hat zwischen beiden einen langen und aus der heutigen Sicht heraus unfruchtbaren Disput gegeben, der im sogenannten Systemstreit¹⁾ seinen Höhepunkt fand.

Raiffeisen war z.B. der Ansicht, daß seine Genossenschaften neben der Kreditvermittlungsfunktion auch den gemeinsamen Bezug von landwirtschaftlichen Bedarfsstoffen, wie Saatgut, Kunstdünger, Ackergerät usw., zu übernehmen hätten. Demgegenüber strebte Schulze-Delitzsch von vornherein den Typ der reinen Kreditgenossenschaft an²⁾ und sah in der Kreditvermittlung allein das Hauptziel der genossenschaftlichen Förderung. Im Deutschen Genossenschafts-Verband (Schulze - Delitzsch) nehmen daher die Kreditgenossenschaften heute eine beherrschende Stellung ein.³⁾

Ein weiterer Streitpunkt zwischen beiden Männern war die Frage der Art der Geschäftsführung und des Geschäftsumfanges. Die Raiffeisen-Konzeption sah ein lokal begrenztes Betätigungsfeld mit einer überschaubaren Zahl von Mitgliedern vor, die Landwirte sein mußten.⁴⁾ So wurde in jeder Genossenschaft ein ausgeprägtes Gemeinschafts- und Solidaritätsbewußtsein geschaffen, letzteres mitbewirkt durch die unbeschränkte

1) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 293.

2) Vgl. Korthaus, K.: a.a.O., S. 73.

3) Das bezieht sich nicht so sehr auf ihre rein zahlenmäßige Präsenz, - denn bei 2.109 gewerbl. Genossenschaften stellen die Volksbanken mit 691 Einzelinstituten nur knapp ein Drittel der Gesamtzahl - sondern auf ihre Förderungsmöglichkeit. Mit dem Hinweis darauf, daß die folgenden Zahlen wegen der unterschiedlichen Geschäftsstruktur nur bedingt vergleichbar sind, seien hier erwähnt: a) Gesamt-bilanzsumme der Volksbanken rd. 17 Mia DM, Gesamtumsatzsumme der gew. Genossenschaften rd. 15 Mia DM; b) Mitgliederbestand der Volksbanken rd. 1,228 Mio der gew. Genossenschaften rd. 284 000.

Quelle: Jb.d.DGV 1966, a.a.O., S. 59, 62, 63, 115.

4) Vgl. Korthaus, K.: a.a.O., S. 144.

Haftung jedes einzelnen Mitglieds. Durch die gleichzeitige ehrenamtliche Leitung des Instituts sollte vermieden werden, daß "der Geist der Begehrlichkeit und der Gewinnsucht in die Kreditgenossenschaft eindringen könnte".¹⁾

Diese Grundsätze mögen für die damaligen Verhältnisse eine gewisse Berechtigung gehabt haben, sie sind aber auch ein Grund dafür gewesen, daß die Kreditgenossenschaften Raiffeisen'scher Prägung gegenüber den Volksbanken in ihrer Entwicklung bis heute zurückgeblieben sind. Letztere waren nämlich von Anfang an auf eine mehr geschäftliche, bankmäßige Basis gestellt worden.²⁾ Während Raiffeisen grundsätzlich keinen Mitgliederbeitrag forderte³⁾, war er bei Schulze-Delitzsch Voraussetzung zum Eintritt in eine Kreditgenossenschaft.⁴⁾ So wurde ihre Kapitalbasis gestärkt. Weiterhin gab es keine Beschränkung in der Zahl und im Berufsstand der Mitglieder, im Gegenteil, zur weiteren Stärkung der finanziellen Kraft der Genossenschaft, ihrem Hauptziel, wenn sie unabhängig bleiben und dem Förderungsauftrag nachkommen wollte⁵⁾, wurde eine möglichst große Zahl von Mitgliedern mit unterschiedlichen Berufen angestrebt.⁶⁾

Ein dritter gravierender Unterschied bestand auch in der Auffassung der Stellung der Einzelgenossenschaften zu ihren Zentralgenossenschaften. Während Schulze-Delitzsch sich lange Zeit gegen die Errichtung derartiger Zentralinstitute sträubte⁷⁾, da er der Meinung war, sie würden zu einer Zentralisation der Kräfte führen und die Eigenverantwortung der Einzelgenossenschaft untergraben⁸⁾, war es Raiff-

1) Wolff, H.: Die Grundsätze von Raiffeisen, in: V. Totomianz: Anthologie des Genossenschaftswesens, 2. Aufl., Berlin 1923, S. 77.

2) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 194; ebenso Korthaus, K.: a.a.O., S. 147.

3) Vgl. Schmidt, K.: a.a.O., S. 45; Faust, H.: a.a.O., S. 292.

4) Vgl. Wolff, H.: Die Grundsätze von Schulze-Delitzsch, a.a.O., S. 70.

5) Vgl. ebda., S. 73 f.

6) Vgl. ebda., S. 74.

7) Vgl. Korthaus, K.: a.a.O., S. 53 und Faust, H.: a.a.O., S. 250.

8) Vgl. Wolff, H.: Die Grundsätze von Schulze-Delitzsch, a.a.O., S. 74.

eisen von Anfang an klar, daß seine Kreditgenossenschaften ohne einen Rückhalt in einer Zentralkassenorganisation nicht existieren konnten. Für sie war wegen ihrer geringen Größe und ihrer einseitigen Mitgliederstruktur eine Möglichkeit des Liquiditätsausgleichs unbedingt notwendig.¹⁾ Hier- auf ist es unter anderem wohl auch zurückzuführen, daß heu- te der DGV mit fünf Zentralkassen auskommt, während es im DRV deren dreizehn²⁾ gibt.

Noch ein vierter Punkt sei hier erwähnt, der ein Zusam- mengehen der beiden genossenschaftlichen Richtungen damals verhinderte, dessen heutige Bedeutung aber erst am Ende der Arbeit behandelt werden soll. Es ist dies die Stellung der beiden genossenschaftlichen Gründer zu dem Problem der öf- fentlichen Hilfe. Aus seiner betont liberalistischen Haltung heraus lehnte Schulze-Delitzsch jede staatliche Unterstüt- zung konsequent ab.³⁾ Er befürchtete durch sie eine Bevor- mundung und Demoralisierung seiner Genossenschaften.⁴⁾ Für ihn war das Prinzip der absoluten Selbsthilfe die tragende Säule der genossenschaftlichen Idee. Demgegenüber war Raiff- eisen pragmatischer eingestellt. Er sah in der Kombinierung der genossenschaftlichen Selbsthilfe mit einer staatlichen Unterstützung den besten Weg, die Förderung der Mitglieder- wirtschaften zu erreichen.

Sieht man einmal von den unterschiedlichen Auffassungen dieser beiden Männer ab und betrachtet das Ergebnis ihrer Bemühungen, wie es sich kurz vor Ende ihres Lebens darstellt,

1) Vgl. Schmidt, K.: a.a.O., S. 46.

2) Die Zentralkasse Saarbrücken ist allerdings gleichzeitig für den gewerblichen Bereich zuständig. Nach dem 2. Welt- krieg hat die französische Besatzungsmacht beide Genos- senschaftssektoren zu einem Einheitsverband zusammenge- faßt (vgl. Baumann, H.: Die Volksbanken, Ffm. 1964, S. 71), die o.a. Zentralkasse wird aber sowohl in der offiziellen Statistik der DBB als auch in den Statistiken des DRV als diesem Verband zugehörig aufgeführt, vgl. Monatsb. d. DBB, Jan. 1967, Tab. III B2, S. 96 und Jb. d. DRV, Jg. 1966, Bonn 1967, S. 136.

3) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 250.

4) Vgl. Wolff, H.: Die Grundsätze von Schulze-Delitzsch, a.a.O., S. 70 und Korthaus, K.: a.a.O., S. 57 f.

so kann man feststellen, daß die genossenschaftliche Idee und ihre Organisationen einen festen Platz in der deutschen Volkswirtschaft eingenommen hatten.¹⁾ Schmoller bezeichnet es als einen bleibenden Verdienst dieser Männer, daß es ihnen gelang, mit der "geschäftlichen Erziehung der mittleren und unteren Klassen zur richtigen Anwendung der modernen Kreditformen" und der Schaffung "loyaler Konkurrenz anständiger Kreditorgane für den Mittelstand" zu einer "Demokratisierung des Kredits" beigetragen zu haben.²⁾

II. Besondere Aspekte der weiteren Entwicklung der Kreditgenossenschaften.

Es kann nicht die Aufgabe eines solchen einführenden Teils sein, eine geschlossene Übersicht der Geschichte des Genossenschaftswesens zu geben. Wichtig erscheint es dem Verfasser jedoch, die entscheidenden Daten und Ereignisse, die für das Verständnis der Entwicklung der Genossenschaften bis zu ihrer heutigen Struktur von Bedeutung gewesen sind, hier aufzuführen. Dabei soll die Untersuchung auf den Werdegang der ländlichen und der gewerblichen Genossenschaftsorganisationen beschränkt bleiben.

a) Der im Jahre 1859 zum ersten Mal abgehaltene Vereinstag der Genossenschaften Schulze-Delitzscher Prägung war mit 38 Vertretern aus 29 Vereinen noch eine recht bescheidene Veranstaltung.³⁾ Das hier beschlossene Zentralbüro zählte dagegen 1862 schon 208 Genossenschaften als Mitglieder⁴⁾,

- 1) So gab es im Jahre 1880 in Deutschland 1895 Kreditgenossenschaften und 926 sonstige Einzelgenossenschaften auf dem gewerblichen Sektor (vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 203), während der ländliche Bereich im Todesjahr Raiffeisens - 1888 - rd. 1.700 Spar- und Darlehnskassenvereine zählte (vgl. Krebs, W.: Fr. W. Raiffeisen, neubearbeitet von Huguenin, Neuwied 1949, S. 26 f.).
- 2) Schmoller, G.: Hermann Schulze-Delitzsch und Eduard Lasker, in SchmJb. Jg. 1884, S. 604; vgl. auch Baumann, H.: Die Volksbanken, Ffm. 1964, S. 95.
- 3) Vgl. Korthaus, K.: Zeitbilder aus der Geschichte des deutschen Genossenschaftswesens, Berlin 1927, S. 50.
- 4) Vgl. ebda., S. 51.

und als im Jahre 1864 der "Allgemeine Verband der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften" gegründet wurde, war diese Zahl auf 337 Kreditgenossenschaften und 55 Waren- und Konsumgenossenschaften angewachsen.¹⁾

Es gab viele Gründe, warum sich neben diesem Verband mit der Zeit noch eine weitere Handwerkerkreditorganisation auf genossenschaftlicher Basis etablierte. Ab 1896²⁾ wurden mehr und mehr Kreditgenossenschaften in der Rechtsform der beschränkten Haftpflicht gegründet. Sie kamen den unteren Schichten³⁾ des Handwerks, die keinen eigenen Grundbesitz hatten⁴⁾, entgegen. Gleichzeitig erfuhren sie eine starke Förderung (häufig sogar die Anregung zur Gründung) durch die Innungen und Handwerkskammern.⁵⁾ Sowohl diese Tatsache als auch die ungewohnte Rechtsform verhinderten eine Aufnahme in den "Allgemeinen Verband".⁶⁾ So mußten wegen des § 54 Gen. Ges. von 1889 eigene Revisionsverbände gegründet werden⁷⁾, die sich mit ihren 84 angeschlossenen Einzelgenossenschaften⁸⁾ im Jahre 1901 zum sogenannten "Hauptverband deutscher gewerblicher Genossenschaften" zusammenschlossen. In diesem Verband wurde realisiert, was Schulze-Delitzsch immer abgelehnt und was ihn u.a. in Gegensatz zur ländlichen Kreditorganisation gebracht hatte: Zum einen hatten die Zentralgenossenschaften einen festen Platz innerhalb der Organisation eingenommen⁹⁾, zum anderen war das Verhältnis zu staatlichen und sonstigen öffentlichen Institutionen und deren Hilfe viel positiver geworden.¹⁰⁾ So war die Aufnahme von Handwerks- und Gewerbekammern in den Hauptverband ebenso selbstverständlich¹¹⁾

1) Vgl. Faust, H.: Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Ffm. 1965, S. 197.

2) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 253.

3) Vgl. Busche, M.: Öffentliche Förderung deutscher Genossenschaften vor 1914, Berlin 1963, S. 41.

4) Vgl. Korthaus, K.: a.a.O., S. 191.

5) Vgl. Busche, M.: a.a.O., S. 42.

6) Vgl. ebda.

7) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 253.

8) Vgl. ebda., S. 254.

9) Vgl. ebda.

10) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 253.

11) Vgl. Korthaus, K.: a.a.O., S. 206.

wie die Zusammenarbeit mit der vom Staat Preußen gegründeten "Preußischen Zentralgenossenschaftskasse", der sog. "Preußenkasse". Außerdem wurde auch neben der Bildung von Kreditgenossenschaften auf die Gründung von Rohstoff- und Produktivgenossenschaften besonderer Wert gelegt. Faust spricht daher von einem genossenschaftlichen "Spezialverband"¹⁾. Nach vorherigen Kontaktgesprächen erfolgte im Jahre 1920 eine Vereinigung der beiden Verbände zum "Deutschen Genossenschaftsverband"²⁾. Ihm gehörten jetzt 1405 Kreditgenossenschaften und 1949 Warengenossenschaften an.³⁾ Dieser "Deutsche Genossenschaftsverband" bestand bis zum Ende des zweiten Weltkriegs und wurde im Jahre 1949 unter dem Namen "Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e.V." neu gegründet.

b) Obwohl gerade die ländlichen Kreditgenossenschaften auf das Vorhandensein von Zentralkassen und den Rückhalt in einer geschlossenen Organisation angewiesen waren, kam es hier erst 1877 zur Gründung eines gemeinsamen Verbandes, dem "Anwaltsverband ländlicher Genossenschaften"⁴⁾, der sich ab 1889 "General-Anwaltsverband ländlicher Genossenschaften für Deutschland" nannte. Auch die Errichtung von Zentralinstituten konnte erst 1872 in Angriff genommen werden⁵⁾. Nachdem sie in der Zwischenzeit aufgrund eines Einspruchs von Schulze-Delitzsch wieder liquidiert werden mußten⁶⁾, kam es, begünstigt durch das neue Gen. Ges. von 1869, das die Institution

1) Faust, H.: a.a.O., S. 255.

2) Es sei hier bemerkt, daß zu dieser Zeit eine direkte staatliche Unterstützung der gewerblichen Genossenschaften nicht mehr bestand (vgl. Korthaus, K.: a.a.O., S. 218). Damit war einer der Haupthinderungsgründe eines Zusammenschlusses beseitigt. Allerdings wurde vom Allgemeinen Verband in dieser Frage insofern ein Zugeständnis gemacht, als er es jeder Einzelgenossenschaft freistellte, mit der Preußenkasse zusammenzuarbeiten. Vom strengen Prinzip der Selbsthilfe war also abgegangen worden (vgl. Schmidt, K.: Die Genossenschaft, Berlin 1949, S. 11 und Faust, H.: a.a.O., S. 256).

3) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 256.

4) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 18 und Korthaus, K.: a.a.O., S. 152.

5) Vgl. Korthaus, K.: a.a.O., S. 152, und Faust, H.: a.a.O., S. 289.

6) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 295.

der Zentralgenossenschaft vorsah, zu einer neuen Welle von Zentralkassengründungen. So bestanden 1895 14 selbständige Bezirkszentralinstitute¹⁾.

Ebenso wie die Richtung der gewerblichen Genossenschaften blieben auch die ländlichen Genossenschaften nicht von einem Verbandsdualismus verschont. Wilhelm Haas (1839-1913), beeinflusst vom Gedankengut Schulze-Delitzschs²⁾, lehnte eine strenge Zentralisierung der Genossenschaften ebenso ab wie die Verknüpfung des Waren- und Kreditgeschäfts innerhalb einer Einzelgenossenschaft³⁾. Eine weitere Parallele zu Schulze-Delitzsch bestand in der Betonung des Rentabilitätsgedankens und der Ablehnung jeglicher Staatshilfe, insbesondere auch der Staatsaufsicht⁴⁾. So kam es unter ihm im Jahre 1883 zur Gründung eines eigenen Verbandes, der "Vereinigung deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaften", (dem eine ähnliche Gründung speziell für Hessen schon 1879 vorausgegangen war⁵⁾), dem späteren "Reichsverband". Diese "Offenbacher Richtung", wie sie auch vielfach genannt wurde, suchte zwar immer den Anschluß an den General-Anwaltsverband, - zwischen 1905 und 1913 kam es auch zu einer Kooperation⁶⁾ -, aber insgesamt gesehen waren die Meinungsverschiedenheiten stärker als der Wille zur Einheit. Erst unter dem Druck der Weltwirtschaftskrise und der tätigen Mithilfe der Preußenkasse⁷⁾ fusionierten beide Verbände 1930 zum "Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften-Raiffeisen e.V.". Nach dem Kriege wurde 1948 als sein Nachfolger der "Deutsche Raiffeisen-Verband e.V." gegründet.

1) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 17.

2) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 298 f.

3) Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 323.

4) Vgl. ebda., S. 330.

5) Vgl. Korthaus, K.: a.a.O., S. 167.

6) Vgl. Korthaus, K.: a.a.O., S. 175 und Faust, H.: a.a.O., S. 311 f.

7) Zur Überbrückung organisatorischer und sonstiger Umstellungsschwierigkeiten stellte der Staat über die Preußenkasse DM 100 mio zur Verfügung. Vgl. Faust, H.: a.a.O., S. 423.

Es bliebe noch vieles zu sagen über die Entstehung und Entwicklung von Zentralkassen, über das Schicksal der überregionalen Zentralinstitute, wie der Soergelbank, der Preußenkasse und anderer Zentraleinrichtungen, sowie über die öffentliche Unterstützung, die das Genossenschaftswesen im Laufe seines Bestehens erfuhr. Worauf es dem Verfasser jedoch ankam, war die Darstellung der Richtungskämpfe, die Bedeutung der unterschiedlichen Prinzipien und Geschäftsführungsmethoden für die Entstehung und Absplitterung von einzelnen Verbänden und schließlich Hinweise auf Verbandsfusionen. Diese Zusammenschlüsse sind ein Zeichen dafür, daß trotz aller Meinungsverschiedenheiten und unterschiedlicher Prinzipien eine dauerhafte Einigung möglich ist, wenn der Wille dazu besteht¹⁾.

Dieser Wille hat bei den beiden großen Genossenschaftsgründern, Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, nur zu Anfang bestanden, später waren die Unterschiede der Geschäftsführungs- und Organisationsprinzipien stärker und verhinderten den Aufbau eines einheitlichen Genossenschaftsverbandes. Der anfängliche Dualismus hat dazu geführt, daß es heute im deutschen Genossenschaftswesen vier unabhängige und in sich geschlossene Genossenschaftsverbände gibt. Während bei Konsum-, Wohnungsbau-, ländlichen und gewerblichen Genossenschaften aufgrund ihrer unterschiedlichen und speziellen Aufgabenbereiche die Frage einer Verbandsfusion nicht so dringlich erscheint, bestände für die Kreditsektoren innerhalb von DRV und DGV die Möglichkeit der Zusammenfassung der Kräfte zu einer neuen vereinigten Kreditorganisation mit einer erheblich höheren Förderungseffizienz.

1) Es sei hier aber noch einmal darauf hingewiesen, daß nicht nur guter Wille und genossenschaftliches Solidaritätsgefühl Einigungsfaktoren gewesen sind, sondern daß als Anstoß von außen die jeweilige ökonomisch-politische Situation eine Stärkung des Genossenschaftswesens erforderlich machte, so 1920 nach dem verlorenen Weltkrieg für den gewerblichen Sektor und 1930, zu Anfang der Weltwirtschaftskrise, für den landwirtschaftlichen Sektor.

C. Größe und Struktur des genossenschaftlichen Kreditwesens im Jahre 1966.

I. Die genossenschaftlichen Kreditinstitute in ihrer Gesamtheit.

Gegenüber den 1.521 Kreditunternehmungen anderer Bankengruppen vereinigt die Gruppe "Kreditgenossenschaften" mit 9.810 selbständigen Instituten den zahlenmäßig weitaus größten Anteil aller Einzelinstitute in der Bankwirtschaft der BRD auf sich.

Von dieser Zahl von fast 10 000 Kreditinstituten entfallen 760 Einzel- und Zentralgenossenschaften auf den gewerblichen Bereich, 2 Zentralkassen (Bauvereinsbanken) auf die gemeinnützigen Wohnungsgesellschaften und 9 047 Einzel- und Zentralgenossenschaften auf den Deutschen Raiffeisen-Verband. Dazu kommt als Spitzeninstitut für den gesamten genossenschaftlichen Kreditsektor die 1948 als Geschäftsnachfolgerin der "Deutschen Zentralgenossenschaftskasse" errichtete "Deutsche Genossenschaftskasse" (DGK). Zur Ergänzung der Tätigkeit der Einzelgenossenschaften bestehen außerdem noch die Deutsche Genossenschafts-Hypotheken-Bank AG, die Bausparkasse Schwäbisch-Hall AG und die Raiffeisen- und Volksbanken-Versicherungen. An diesen Instituten, ebenso wie an der DGK, sind sowohl Genossenschaften des DRV wie des DGV beteiligt.

Das gesamte System des deutschen Genossenschaftswesens gliedert sich in zwei Organisationsformen, deren Tätigkeitsbereiche streng voneinander zu trennen sind: a) Einmal handelt es sich um eine Verbandsorganisation, die sich im DRV und DGV aus Regional- und Zentralverbänden zusammensetzt. Die Verbände dieses zweistufigen Systems haben die Aufgabe der Interessenvertretung der ihnen angeschlossenen Genossenschaften, der Organisation und Beratung und der Revision. Damit üben die Verbände zwar keine Geschäftstätigkeit im engeren Sinne aus, inwieweit sie aber die in ihrem Verband zusammengefaßten Einzel- und Zentralgenossenschaften beeinflussen, sei an anderer Stelle behandelt. b) Daneben be-

steht eine dreistufige, wirtschaftliche Organisationsform mit Einzelgenossenschaften auf lokaler, Zentraleinrichtungen auf regionaler Ebene und den Spitzeninstituten. Übertragen auf den Kreditsektor handelt es sich um Einzelkreditgenossenschaften auf der unteren Stufe, um Zentralkassen auf der mittleren und um die DGK auf der höchsten Stufe. Durch einen dezentralen Aufbau dieser wirtschaftlichen Seite des Genossenschaftssystems, der dadurch bedingt ist, daß die einzelnen Ebenen von der jeweils darunterliegenden Stufe getragen werden und ihre Geschäfte weitgehend auf die Bedürfnisse dieser Mitgliebergergenossenschaften auszurichten haben, entsteht ein "Subsidiaritätsprinzip....in umgekehrter Blickrichtung"¹⁾. Bis auf wenige Ausnahmen²⁾ firmieren alle kreditgenossenschaftlichen Einzel- und Zentralinstitute in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft. Die DGK wurde als Anstalt des öffentlichen Rechts errichtet.

Grundauftrag aller dieser genossenschaftlichen Einrichtungen ist nach § 1 Gen.Ges. von 1889 die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder.

II. Die Kreditorganisation des DRV.

Im Jahre 1966 zählte der Deutsche Raiffeisenverband mit Sitz in Bonn auf dem Kreditsektor 13 Zentralkassen und 9.034 lokale Kreditgenossenschaften zu seinen Mitgliedern. Der Geschäftsbereich der Zentralkassen fällt grundsätzlich mit den Grenzen der 13 genossenschaftlichen Landesverbände zusammen³⁾.

- 1) Jäger, W.: Das Organisationssystem im Genossenschaftswesen der Bundesrepublik Deutschland, in: Geschichte, Struktur und Politik der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände, Karlsruhe 1965, S. 85.
- 2) Es sind dies neben der Zentralkasse Südwestdeutscher Volksbanken und der Mittelstandskreditbank AG in Hamburg 20 der 21 Post-, Spar- und Darlehnsvereine im DGV, vgl. Statistik der Kreditgenossenschaften des DGV 1966, Wiesbaden o.J., und 4 dem DRV als Vereine oder Gesellschaften angeschlossenen Institute, vgl. Jb.d.DRV 1966, Bonn 1967, S. 22.
- 3) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 57 f.

Während die Zahl der Einzelgenossenschaften ständig abnimmt (1948 = 11.230 ¹⁾; 1955 = 10.931 ¹⁾; 1964 = 9.944 ²⁾; 1966 = 9.034 ²⁾), ist die durchschnittliche Mitgliederzahl ansteigend (1950 = 140; 1961 = 201 ³⁾; 1964 = 249; 1966 = 302 ⁴⁾). Das ist darauf zurückzuführen, daß einmal die Gesamtzahl der Mitglieder der Kreditgenossenschaften stieg (von 1962 = 2.263.863 auf 1966 = 2.726.540 ⁵⁾), also in vier Jahren um über 460.000 oder um knapp 20 %, bezogen auf 1962), zum anderen der größte Teil der aufgelösten Kreditgenossenschaften mit anderen Kreditgenossenschaften fusionierte oder von diesen übernommen wurde ⁶⁾, so daß die durchschnittliche Mitgliederzahl der aufnehmenden Genossenschaften automatisch wuchs. Der Anteil der mitgliederschwachen Kreditgenossenschaften überwiegt aber bei weitem. So hatten Ende 1965 von 9.482 Kreditgenossenschaften nur 3.339 Genossenschaften mehr als 250 Mitglieder ⁷⁾.

Während 1938 lediglich 8,6 % aller Kreditgenossenschaften (von 10.932 waren es 945) in der Rechtsform der beschränkten Haftpflicht bestanden, waren es Ende 1966 92,5 % (oder 8.355 gegenüber 675 mit unbeschränkter Haftpflicht) ⁸⁾. Ebenso deutlich ist die Tendenz der Hinwendung zur Genossenschaft mit hauptamtlicher Leitung, die selbst im Genossenschaftsbereich von einer gewissen Größe des Geschäftsumfanges an notwendig ist. Von 34,8 % im Jahre 1952 ⁹⁾ stieg sie über 52,6 % im Jahre 1961 ⁹⁾ auf 70,2 % zu Ende des Jahres 1966 ¹⁰⁾.

Trotz der imponierenden Zahlen von 9.034 selbständigen Kreditgenossenschaftsinstituten mit rund 2,7 Millionen Mit-

1) Vgl. Klusak, G.: a.a.O., S. 14.

2) Vgl. Jb.d.DRV 1966, Bonn 1967, S. 21.

3) Vgl. Klusak, G.: a.a.O., S. 26.

4) Vgl. Jb.d.DRV 1966, Bonn 1967, S. 21.

5) Vgl. ebda.

6) Von den 461 aufgelösten Kreditgenossenschaften des Jahres 1966 wurden allein 383 als nichtselbständige Zweigstellen weitergeführt. Vgl. Mitt.d.DGK Mai 1967, S. 144.

7) Vgl. Jb.d.DRV 1966, Bonn 1967, S. 22.

8) Vgl. ebda., S. 22.

9) Vgl. Klusak, G.: a.a.O., S. 28.

10) Vgl. Jb.d.DRV 1966, Bonn 1967, S. 22.

gliedern, zu denen noch eine große Anzahl Nicht-Mitgliederkunden hinzuzurechnen ist (denn nur für Kreditnehmer besteht nach § 8, Abs.2 Gen.Ges. die Notwendigkeit einer Mitgliedschaft), ist die wirtschaftliche Bedeutung des Raiffeisen-Kreditsektors gering. An der Gesamtbilanzsumme der westdeutschen Kreditwirtschaft, Stand Ende 1966, in Höhe von 477.477,7 Mio DM¹⁾ hat der DRV nur einen Anteil von 33.836,6 Mio DM²⁾ oder rund 7,1 %. Günstiger ist die Situation bei den Einlagen. Hier erreichten die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften und Zentralkassen zusammen 10,3 % des Gesamteinlagenbestandes der Nichtbankenkundschaft³⁾. Dagegen muß der Anteil des Raiffeisensektors an der Gesamtsumme der an die Nichtbankenkundschaft herausgelegten Kredite als nicht genügend bezeichnet werden. Er beträgt nur 5,9 %⁴⁾. Die Relationen bei den Sparkassen (48,7 % Anteil an Gesamteinlagen zu 37,2 % Anteil an Gesamtkrediten⁴⁾) und den Kreditbanken (28,4 % Anteil an Gesamteinlagen zu 22,5 % Anteil an Gesamtkrediten⁴⁾) ist im Vergleich zur Raiffeisengruppe bedeutend günstiger. Es wird im Verlauf der Untersuchung zu

- 1) Diese Zahl ist gewonnen worden aus der Addition der Gesamtaktiva aller an die DBB berichtender Institute = DM 465.017,9 Mio (vgl. Monb.d.DBB, August 1967, Tab. III B 1, S.94) mit der Gesamtbilanzsumme aller Einzelgenossenschaften des DRV-Kreditsektors = DM 26.216,7 Mio (vgl. Jb.d.DRV 1966, Bonn 1967, S.22). Da die Bilanzsummen eines Teils der Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, es sind dies die 1.438 an die DBB berichtenden Banken mit einer Gesamtbilanz in Höhe von DM 13.756,9 Mio (vgl. Monb.d.DBB August 1967, Tab. III B 1), schon in der Summe der Gesamtaktiva von DM 465.017,9 Mio enthalten sind, müssen sie zur Vermeidung von Doppelzählungen subtrahiert werden.

Gesamtrechnung: Gesamtaktiva lt. Monb.d.DBB	DM 465.017,9 Mio
zuzügl. Gesamtbilanzsumme der Raiff.Kr.Gen.	26.216,7 Mio

	DM 491.234,6 Mio
--	------------------

abzügl. Gesamtaktiva der Raiff.Kr.Gen.,

soweit sie an die DBB berichten

DM 13.756,9 Mio

Gesamtbilanzsumme aller Kreditinstitute der BRD zum Jahresabschluß 1966

DM 477.477,7 Mio
=====

- 2) Zur Addition der Gesamtbilanzsummen für den Zentralkassenbereich in Höhe von DM 7.619,9 Mio und für den Bereich der Einzelgenossenschaften in Höhe von DM 26.216,7 Mio = DM 33.836,6 Mio, vgl. Jb.d.DRV 1966, Bonn 1967, S. 22.
- 3) Vgl. Jb.d.DRV 1966, Bonn 1967, S. 46.
- 4) Vgl. ebda.

zeigen sein, daß dieses Mißverhältnis u.a. auf die geringe Größe der Einzelkreditinstitute zurückzuführen ist.

Obwohl sich die durchschnittliche Größe der Raiffeisenkassen - gemessen am Bilanzvolumen - seit dem zweiten Weltkrieg ständig positiv entwickelte (1950 = 160.000 DM; 1962 = 1,304 Mio DM; 1965 = 2,359 Mio DM und 1966 = 2,795 Mio DM¹⁾), bleiben sie weit hinter den Durchschnittsgrößen der gewerblichen Kreditgenossenschaften (1966 = 24,7 Mio DM²⁾ und der Sparkassen (Ende 1965 = 123 Mio DM³⁾) zurück. Im Jahre 1966 stellten die Raiffeisenbanken mit einer Durchschnittsbilanzsumme bis zu 2 Mio DM noch 61,1 % aller Raiffeisenkreditgenossenschaften (davon allein 16,1 % mit einer Bilanzsumme unter 500.000 DM), während der Anteil mit über 10 Mio DM Bilanzsumme - und damit in etwa vergleichbar der Durchschnittsgröße im Volksbankensektor - nur 4,4 % ausmacht⁴⁾.

Es sei zum Abschluß dieser Darstellung noch auf ein weiteres Strukturmerkmal des Raiffeisenkreditsektors hingewiesen. Aus Gründen, die in der Aufgabenstellung der ersten Genossenschaften lagen, war das Kreditgeschäft mit dem Warenverkehr gekoppelt. Diese Einstellung zur Förderung der landwirtschaftlichen Mitgliederwirtschaften schlägt sich auch heute noch im Überwiegen von Warenkreditgenossenschaften nieder. So betreiben von 9.034 Kreditgenossenschaften des Raiffeisenverbandes 7.700 Einzelgenossenschaften gleichzeitig das Warengeschäft (Stand Ende 1966) mit einem Gesamtumsatz von rund 3 Mia DM⁵⁾.

III. Die Kreditorganisation des DGV.

Von den 2.109 dem DGV angeschlossenen Genossenschaften⁶⁾ zählen 691 Volksbanken⁷⁾ und 5 gewerbliche Zentralkassen⁸⁾

1) Vgl. Mitt.d.DGK Mai 1967, S. 146.

2) Vgl. Jb.d.DGV für 1966, Bonn 1967, S. 60.

3) Vgl. Monb.d.DBB. Juli 1966, S. 13.

4) Vgl. Jb.d.DRV 1966, Bonn 1967, S. 49.

5) Vgl. ebda., S. 142 f.

6) Vgl. Jb.d.DGV für 1966, Bonn 1967, S. 18.

7) Ebda., S. 60.

8) Ebda., S. 97.

zum Bereich des Volksbanken-Kreditsektors. Daneben bestehen innerhalb des gesamten Kreditbereichs der gewerblichen Genossenschaften 10 Beamtenbanken, 37 Eisenbahn- oder Post-Spar- und Darlehnskassen, die Edeka-Bank und 16 sonstige Kreditgenossenschaften¹⁾, die aber aus der weiteren Untersuchung nach Möglichkeit²⁾ ausgeschlossen werden sollen. Während sich bei den ländlichen Kreditgenossenschaften eindeutig eine Tendenz zur Konzentration feststellen läßt, ist die Zahl der Volksbanken seit dem Krieg fast konstant geblieben. Sie betrug (einschließlich der Beamtenbanken) im Jahre 1949 694 Einzelgenossenschaften und ist seit 1960 (715 Genossenschaften) wieder leicht rückläufig (1964 = 709; 1966 = 701)³⁾.

Die Gesamtbilanzsumme des Volksbankensektors beträgt für das Jahr 1966 20.787,6 Mio DM, wovon 17.068,9 Mio DM auf die Volksbanken und 3.718,7 Mio DM auf die 5 gewerblichen Zentralkassen entfallen. Damit repräsentiert die Volksbankengruppe rund 4,3 % des gesamten westdeutschen Bankbilanzvolumens⁴⁾. Bei einem Einlagenanteil von 7,5 %⁵⁾ ist

1) Vgl. Jb.d.DGV für 1966, Bonn 1967, S. 59.

2) Das ist insofern schwierig, als die Statistik der DBB die Bilanzzahlen der Volksbanken nicht gesondert aufführt, sondern sie in einer Zusammenfassung des gesamten gewerblichen Kreditsektors, und zwar unter der Rubrik "Kreditgenossenschaften(Schulze-Delitzsch)" darstellt, vgl. Monatsb.d. DBB, Tabellen III A1. Ähnlich verfährt der DGV: In den offiziellen Statistiken dieses Verbandes erscheinen die Zahlen der 691 Volksbanken nur einschließlich der 10 Beamtenbanken, vgl. Jb.d.DGV 1966, Bonn 1967, S. 148. Demgegenüber spricht z.B. der Anwalt des DGV, Dr. Baumann, in einem Bericht vor der Presse von 705 Volksbanken für das Jahr 1966, vgl. Mitt.d.DGK, März 1967, S. 94. Während bei der verbalen Interpretation auf eine Analyse dieser o.a. Randgruppen innerhalb des Sektors "Gewerbliche Kreditgenossenschaften" verzichtet werden soll, sei dennoch auf die Statistiken der Bundesbank zurückgegriffen, um der folgenden Untersuchung ein gleichbleibendes Zahlenmaterial zugrunde legen zu können. Damit muß zwar u.U. eine geringe Veränderung der durchschnittlichen Bilanzpositionen und Meßziffern der Volksbanken im Kauf genommen werden, auf der anderen Seite erscheinen dem Verfasser aber die Bundesbankstatistiken wegen ihrer besseren Aufschlüsselung aussagekräftiger zu sein als die Globalzahlen der Statistiken des DGV.

3) Vgl. Jb.d.DGV für 1966, Bonn 1967, S. 152.

4) Das zugrundegelegte Zahlenmaterial ist das gleiche, wie bei der Untersuchung über den DRV, siehe Fußn. 1, S. 18.

5) Bei diesen Zahlen handelt es sich um den gesamten gewerblichen Kreditbereich, also einschl. der Beamtenbanken, der Eisenbahn- und Post-Spar- und Darlehnsbanken und der sonstigen Kreditgen.

aber auch bei dieser Bankengruppe der Kreditanteil am Gesamtkreditvolumen aller Bankengruppen mit 4,4 %¹⁾ unterdurchschnittlich. Bei einer Gesamtmitgliederzahl von 1.228.467 entfallen auf jede Volksbank im Durchschnitt 1.776 Mitglieder²⁾. Damit hat sich die Zahl der Mitglieder seit 1954 (865³⁾) mehr als verdoppelt. Im Gegensatz zum Raiffeisen-sektor fallen die Geschäftsbereiche der Zentralkassen nicht mit den regionalen Verbandsbereichen zusammen. Den 13 Verbänden stehen nur 5 Zentralkassen gegenüber⁴⁾.

Die juristische Selbständigkeit einer jeden Genossenschaft und ihr bewußt autonomes Verhalten gegenüber Zentralkassen und Verbänden haben bei der Raiffeisenkreditorganisation dazu geführt, daß hier von einem "Wirrwarr"⁵⁾ von verschiedenartigen Firmenbezeichnungen gesprochen werden kann. Obwohl man sich in den letzten Jahren zur Hebung des Image in der Öffentlichkeit um die Einführung des Namens "Raiffeisenbank" bemüht, bestanden im Jahre 1964 immer noch 141 verschiedenartige Firmennamen für den ländlichen Kreditbereich⁶⁾. Im Gegensatz dazu führen die Kreditgenossenschaften des gewerblichen Sektors bis auf wenige Ausnahmen (41)⁷⁾ den Namen "Volksbank". Diese Bezeichnung geht auf einen Buchtitel von Schulze-Delitzsch⁸⁾ aus dem Jahre 1854 zurück und hat auch heute noch nichts von ihrer Zugkraft und Werbewirksamkeit eingebüßt⁹⁾.

1) Siehe Fußn. 5, S. 20.

2) Vgl. Jb.d.DGV für 1966, Bonn 1967, S. 63.

3) Vgl. Dülfer, E.: Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, Diss. Marburg 1956, S. 68.

4) Hier sei daran erinnert, daß die in der Statistik des DRV aufgeführte Zentralkasse Saarbrücken neben den 130 Raiffeisenbanken auch die 9 Volksbanken des Saarländischen Genossenschaftsverbandes mitbetreibt.

5) Vgl. Kaiser, F.: Mit der Tradition zum Fortschritt (Zur Öffentlichkeitsarbeit der Raiffeisenorganisation), Vortrag, in: Mayschossers Gespräche 1963, S. 139 ff., o.O., o.J., S. 146.

6) Vgl. Damrow, H.: Werbung um Vertrauen, Vortrag, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 104 f.

7) Quelle: Statistik der Kreditgenossenschaften des Deutschen Genossenschaftsverbandes 1966, Wiesbaden o.J. .

8) Schulze-Delitzsch, Hermann: Vorschüßvereine als Volksbanken, zitiert bei: Korthaus, K.: Zeitbilder aus der Geschichte des deutschen Genossenschaftswesens, Berlin 1927.

9) Vgl. Kaiser, F.: Kreditgenossenschaften - richtig anbieten! Vortrag, in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften, Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 96.

HAUPTTEIL I:

Die Bankpolitik der Kreditgenossenschaften und ihre gegenwärtige Wettbewerbsstellung.

A. Kreditgenossenschaften als Bankunternehmen.

I. Die Bankleistung als Kriterium.

Obwohl sich der Begriff "Bank" im Laufe der letzten Jahrhunderte in fast allen Ländern eingebürgert hat, "ist es bisher nicht gelungen, eine Definition des Wesens einer Bank zu finden, die allgemein befriedigen könnte".¹⁾ Weber bezeichnet die Banken als Einrichtungen, "deren Zweck es ist, auf der Grundlage des ihnen geschenkten Vertrauens dem Zahlungs- und dem Kreditverkehr zu dienen".²⁾ Nach der Legaldefinition des § 1 Kreditwesengesetz (KWG) sind Kreditinstitute Unternehmungen, "die Bankgeschäfte betreiben, wenn der Umfang dieser Geschäfte einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert".³⁾ Hier wird also die Ausübung von Bankgeschäften zur Voraussetzung für das Bestehen eines Bankbetriebes⁴⁾ gemacht, während Weber bei der Definition der Bankunternehmen an das Ergebnis ihrer Tätigkeit anknüpft, das für ihn in den zwei Hauptleistungen Zahlungs- und Kreditverkehr besteht und die von anderer Seite als die Hauptleistungen für die Gesamtwirtschaft bezeichnet werden⁵⁾. Krümmel erweitert diesen Katalog auf fünf "reine" Leistungstypen, indem er die Kauf- und Verkaufstätigkeiten (Devisen, Sorten, Gold usw.), die Risikoübernahmen in Form von Bürgschaften und Avalen und das Depotgeschäft zu den Elementarleistungen der Bank-

1) Somary, F.: Bankpolitik, 3. Aufl. Tübingen 1934, S. 1.

2) Weber, A.: Depositenbanken und Spekulationsbanken, 4. Aufl. München und Leipzig 1938, S. 1.

3) "Gesetz über das Kreditwesen", vom 10. Juli 1961 (BGBl. I, S. 9).

4) Es sei darauf hingewiesen, daß in dieser Arbeit die Begriffe "Bank", "Bankunternehmen", "Kreditinstitut" oder "Bankbetrieb" als Synonyme verwandt werden.

5) Vgl. Deppe, H.D.: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: Z.f.BW. Jg. 1964, S. 357.

tätigkeit hinzuzählt¹⁾. Betrachtet man die Marktleistungen eines Kreditinstitutes unter dem Gesichtspunkt der Leistungserstellung, so sind zwei Bereiche scharf zu trennen. Wird z.B. eine Kundenüberweisung vorgenommen, die nicht einem anderen Konto der ausführenden Bank gutgeschrieben wird, so werden einmal die finanzielle Sphäre durch Abzug von Zentralbankgeld, zum anderen durch den Buchungsvorgang die technisch-organisatorische Sphäre des Bankbetriebs berührt.

Wenn im folgenden von Kreditgenossenschaften als Banken gesprochen wird, muß vorausgesetzt werden, daß sie den Anforderungen an ein modernes Kreditinstitut als einem typischen Mehrproduktunternehmen nachkommen können, und zwar sowohl im finanziellen wie im technisch-organisatorischen Bereich. Inwieweit das der Fall ist und welche Stellung die Gruppe "Kreditgenossenschaften" dabei in der deutschen Bankwirtschaft einnimmt, wird Inhalt der folgenden Untersuchung sein.

Eine solche lediglich vergleichende Untersuchung muß aber unvollständig bleiben, gibt sie doch nur einen Einblick in die rein bankbetrieblichen Probleme, mit denen sich der genossenschaftliche Kreditsektor heute und in nächster Zukunft auseinanderzusetzen hat. Denn gerade im genossenschaftlichen Bereich liegt ein großer Teil der Ursachen einer Komplizierung genossenschaftlicher Geschäftstätigkeit in der besonderen Stellung der Mitgliedergruppe gegenüber dem genossenschaftlichen Betrieb begründet. Dieser Problematik zusammen mit der Frage, inwieweit sich eine Kreditgenossenschaft von einem privatwirtschaftlich geleiteten Bankunternehmen unterscheidet, sind zwei der nächsten Kapitel vorbehalten. Als ein weiterer nicht durch die Analyse von Bilanzen darzustellender Aspekt der Marktstellung einer Bank oder Bankengruppe muß die Struktur ihres Kundenkreises angesehen werden, da der Kunde als unmittelbarer Leistungsabnehmer auch direkter Leistungsverursacher ist. Denn bekanntlich sind

1) Krümmel, H.-J.: a.a.O., S. 15 im Ergebnis ebenso Fischer, O.: Bankbilanz-Analyse, Meisenheim/Gl. 1956, S. 16.

Bankleistungen bis auf wenige Ausnahmen¹⁾ stofflos und weder lagerbar noch transportierbar.

Es wird daher in einem weiteren Kapitel darzustellen sein, welchen Einfluß der Kundenkreis auf die Stellung und die Geschäfte der Kreditgenossenschaften ausübt. Diese Untersuchung soll eingeleitet werden durch eine kurze Schilderung der Funktionsausdehnung, die die Kreditgenossenschaften im Laufe ihres Bestehens erfahren haben.

II. Allgemeiner Trend zur Universalbank.

Der ursprüngliche Aufgabenbereich der Kreditgenossenschaften lag in der Beseitigung der Kreditunterversorgung des gewerblichen Mittelstandes und der Landwirtschaft. Auf der Basis der persönlichen Haftung wurden insbesondere kurzfristige Betriebsmittel- und Überbrückungskredite gegeben.²⁾ Das Passivgeschäft bestand vornehmlich in der Hereinnahme von Spargeldern. Während sowohl ländliche wie gewerbliche Kreditgenossenschaften in den ersten Jahrzehnten ihres Bestehens so gut wie ohne Konkurrenz dastanden, brachte die zunehmende Verflechtung der Märkte und Wirtschaftsbereiche eine verstärkte Konkurrenz der Kreditinstitute um den einzelnen Kunden mit sich. Die Propagierung des Überweisungsverkehrs zwang zur Erweiterung des Dienstleistungsbereiches und zum Bilden von Girokreisen. Mit der Einführung des Scheckverkehrs wandelten sich die Sparkassen von Geldannahmestellen zu Kreditinstituten. Das Zusammenwachsen von Stadt- und Landbevölkerung, die steigenden Anforderungen an die Kreditinstitute sowohl auf dem Kredit- wie auf dem Dienstleistungssektor und die verschärfte Konkurrenzsituation innerhalb der Bankwirtschaft zwangen die Banken zum Übergang von Spezial- zu Universalinstituten. Auch der genossenschaftliche Kredit-

1) Als Ausnahmen müssen das Münzen-, Gold-, Sortengeschäft und Teile des Effektenverkehrs angesehen werden, und zwar letzterer in dem Umfang, wie das Kreditinstitut eigene Wertpapierbestände hält und mit ihm Kundengeschäfte tätigt.

2) Vgl. Lang, J.: Die Volksbanken im Wettbewerb, in: Z.f.d. g.KrW. Jg. 1960, S. 29 f.

sektor blieb von dieser Entwicklung nicht verschont. Aber nicht nur nachträgliches Reagieren auf veränderte Marktdaten, sondern auch bewußte Werbung und Öffentlichkeitsarbeit bestimmten und beschleunigten diesen Anpassungsprozeß. So ist der Raiffeisensektor seit einigen Jahren bemüht, den bisherigen Anschein einer speziellen Kleinbankenorganisation für die bäuerliche Bevölkerung zu überwinden. Die Propagierung der "Bank für Jedermann" drückt daher nicht zuletzt eine bewußte Orientierung auf die Dienstleistungs- und Kreditansprüche des Mittelstandes aus¹⁾.

Wenn man, wie Krümmel²⁾, die Universalbank als eine Bank mit breitem Leistungssortiment definiert und sich dabei seinem Katalog von Bankeinzelleistungen anschließt (siehe vorheriges Kapitel), so erfüllen noch nicht alle Kreditgenossenschaften diese Anforderungen. Dies gilt insbesondere für die Dienstleistungen, wo z.B. das Effektengeschäft nur von einer Minderzahl von Instituten in ausreichendem Maße gepflegt wird³⁾. Demgegenüber ist es richtig, die Kreditgenossenschaften auf einem anderen, wichtigen Gebiet des Dienstleistungsgeschäfts, nämlich dem des Zahlungsverkehrs, auch heute schon zu den Universalbanken zu zählen⁴⁾. Mit dem Anfang der dreißiger Jahre gegründeten Deutschen Genossenschaftsring betreiben die Kreditgenossenschaften das größte Gironetz Westdeutschlands⁵⁾.

Obwohl man also bei der einzelnen Kreditgenossenschaft erst von einer Tendenz zur Universalbank⁶⁾ sprechen kann - Köppen⁷⁾ bezeichnet die Volksbanken sogar schon als kleine

1) Vgl. Kaiser, F.: Vertrauenswerbung der "Banken für Jedermann", in: Z.f.d.g.KrW Jg. 1966, S. 563.

2) Krümmel, H.-J.: a.a.O., S. 11.

3) Vgl. Stünkel, G.: Im Kreditwesen auf dem Wege zur Universalität, in: Beilage zu VW vom 2.7.1960 (Heft 27), S. 26.

4) Vgl. Swoboda, W.: Kreditgenossenschaften als Universalbanken, in: Raiff.Rundschau Jg. 1964, S. 177.

5) Vgl. Baumann, H.: Die Volksbanken, Ffm. 1964, S. 63.

6) Vgl. Lang, J.: Die Volksbanken im Wettbewerb, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 29.

7) Köppen, H.: Die kurzfristige Refinanzierung der Kreditinstitute, Hamburger Diss. 1963, S. 159.

Geschäftsbanken -, ist es wohl berechtigt, bei der Betrachtung der gesamten westdeutschen Bankwirtschaft von den Genossenschaften als einer dritten Kraft neben den Großbanken und der Sparkassenorganisation zu reden¹⁾.

III. Die Doppelnatur der genossenschaftlichen Unternehmung unter dem Gesichtspunkt ihrer Ökonomisierung.

Wenn Draheim von der Genossenschaft als dem Prototyp des Förderungsunternehmens spricht²⁾, kann in dem Förderungsauftrag allein nicht das morphologische Charakteristikum der Unternehmensgruppe "Genossenschaften" gesehen werden. Denn das Ziel der Förderung ihrer Mitglieder, Kunden oder bestimmter Bevölkerungskreise (Landwirtschaft, Heimatvertriebene) kennen auch andere Institutionen³⁾. Es ist daher wichtig, neben der ökonomischen Seite des Genossenschaftswesens seinen soziologischen Aspekt zu beachten. Man spricht in der Literatur von der Doppelnatur der Genossenschaften⁴⁾ und meint damit das Nebeneinanderbestehen eines genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes und einer genossenschaftlichen Gruppe. Die Genossenschaftsgründer hatten nämlich erkannt, daß die Idee der Selbsthilfe nur dann zur tragenden Säule des Genossenschaftswesens werden konnte, wenn die Benutzer der genossenschaftlichen Einrichtungen auch gleichzeitig deren Mitglieder

1) Vgl. Henze, W.: Das Gleichgewichtssystem im deutschen Kreditwesen, in: Spk. Jg. 1962, S. 199.

2) Draheim, G.: Das Förderungsunternehmen. Ein Beitrag zu den Versuchen, das Wesen der Genossenschaft zu bestimmen, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift für H.-J. Seraphim, Berlin 1964, S. 265.

3) Vgl. Mönlich, H.-J.: Die Förderung der Mitglieder in der Praxis der Volksbanken. Versuch einer Interpretation. In: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1967, S. 285, hier insbesondere das Zitat von Henzler.

4) Vgl. Henzler, R.: Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957, S. 13; vgl. auch Ihrig, K.: Das "Personalwirtschaftliche" in der Genossenschaft, in: Z.f.Nat.Ok. Jg. 1965, S. 185 und die dort aufgeführten Autoren.

wurden¹⁾. In diesem "Identitätsprinzip"²⁾ drückt sich daher neben dem Förderungsprinzip ein weiteres, entscheidendes Merkmal der genossenschaftlichen Unternehmung aus.

Wenn man nun das Gesamtgebilde Genossenschaft unterscheidet in die genossenschaftliche Gruppe einerseits und den genossenschaftlichen Betrieb andererseits, so erscheint der Förderungsauftrag als das Bindeglied zwischen beiden, wobei die Gruppe als Auftraggeber und der Betrieb als Auftragnehmer anzusehen ist.

Im Laufe der genossenschaftlichen Entwicklung hat sich aber gezeigt, daß das Festhalten am Prinzip der Auftragserteilung durch die genossenschaftliche Gruppe eine Beeinträchtigung des ökonomischen Förderungsauftrages mit sich bringt. Eine einmal im Jahr zusammentretende Generalversammlung kann ebensowenig wie eine noch so ausführliche Satzung oder Geschäftsanweisung eine endgültige Lösung für alle Wechselfälle des Geschäftslebens bieten. Dazu kommt eine zunehmende Komplizierung der Unternehmensführung und der Zwang, schnell auf die sich immer wieder ändernden Geschäftssituationen reagieren zu müssen, um unter dem ständig stärker werdenden Konkurrenzdruck bestehen zu können. Das hat dazu geführt, daß der genossenschaftliche Betrieb als der Träger der ökonomischen Funktionen zu einer fortlautenden Marktanpassung gezwungen wurde und daß die genossenschaftliche Leitung in vielen Fällen sich vom bloßen Verwalter zu einem selbständigen Entscheidungsorgan wandelte³⁾. Gleichzeitig ist zu bemerken, daß

1) Vgl. Dülfer, E.: Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, Marburger Diss. 1956, S. 34.

2) Vgl. Draheim, G.: Das Förderungsunternehmen, a.a.O., S. 267.

3) Vgl. Henzler, R.: Genossenschaftsunternehmung und Genossenschaftsverbund, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift H.-J. Seraphim, Berlin 1964, S. 286 f. An anderer Stelle bezeichnet Henzler diese Entwicklung zur Verselbständigung als "eine Tendenz zur Autonomie", Henzler, R.: Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957, S. 44; vgl. ebenso Blümle, E.-B.: Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaft, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1964, S. 458.

für die Genossenschafter anstelle der genossenschaftlichen Bindung als einer soziologischen Verhaltensweise mehr und mehr die rein wirtschaftliche Förderungseffizienz oder Marktleistung der Genossenschaft an Bedeutung gewinnt¹⁾. Aufgrund der erhöhten Kreditanforderungen der Mitglieder und der starken Konkurrenz auf dem Kreditsektor ist daher im Bereich der genossenschaftlichen Banken eine zunehmende Versachlichung und Ausrichtung an rein ökonomischen Gesichtspunkten festzustellen²⁾. Aber auch der Kreis der Kunden hat sich geändert. Der Terminologie Draheims³⁾ folgend, der die Mitglieder einer Genossenschaft nach dem erwerbswirtschaftlich orientierten "Kontrahententyp" und dem "Gemeinschaftstyp" unterscheidet, wobei letzterer für sich und die gesamte Gruppe langfristig eine wirtschaftliche Verbesserung erwartet, überwiegt heute bei den Kreditgenossenschaften der Typ des Kontrahenten⁴⁾. Albrecht ist sogar der Ansicht, daß heute "in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle" der Entschluß zur Mitgliedschaft bei einer Kreditgenossenschaft nicht auf ein solidarisches Verantwortungsbewußtsein, sondern auf ein akutes Kreditbedürfnis zurückgeht.⁵⁾

In der Tendenz zur weiteren Ökonomisierung und der Unterordnung der genossenschaftlichen Gruppe unter den Geschäftsbetrieb ist daher nichts weiter als ein lebensnotwendiger Anpassungsprozeß zu sehen⁶⁾, der das Genossenschaftswesen in die Lage versetzt, seiner sozialen Verpflichtung auch weiterhin nachzukommen. Die Genossenschaft hat als ein "Korrekturinstrument der liberalen Verkehrswirtschaft"⁷⁾ primär ökonomische Funktionen zu erfüllen, der Konflikt zwischen "Idee und Markt"⁸⁾ ist heute daher ein Scheinkonflikt,

1) Vgl. Lehmitz, H.: Genossenschaftsarbeit und Wirtschaftsge-sinnung, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1961, S. 128.

2) Vgl. Albrecht, G.: a.a.O., S. 89.

3) Draheim, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen 1955, S. 78 ff.

4) Vgl. Lehmitz, H.: a.a.O., S. 145.

5) Albrecht, G.: a.a.O., S. 93.

6) Vgl. Henzler, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962, S. 24 f.

7) Dülfer, E.: Typencharakter..., a.a.O., S. 40.

8) Kaiser, F.: Vertrauenswerbung der "Banken für Jedermann", in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1966, S. 563.

zumal sich Appelle an genossenschaftliche Treue oder Solidarität immer mehr als fruchtlos erweisen, solange nicht gleichzeitig eine intensive Förderungsleistung geboten wird¹⁾).

IV. Wirtschaftliche Förderung der Mitglieder als alleiniges Ziel.

Bei einer morphologischen Betrachtung der Hilfwirtschaft "Genossenschaft" im Vergleich zu einer erwerbswirtschaftlich orientierten Marktwirtschaft sind folgende grundlegende Unterschiede festzustellen: Das Erwerbsunternehmen erstellt Leistungen und versucht, sie auf dem Markt abzusetzen. In der Regel wird dann das in Geld ausgedrückte Geschäftsergebnis an die Träger des Unternehmens durch eine Gewinnausschüttung übertragen, oder ihr Geschäftsanteil wird durch Rücklagenbildung und/oder Neuinvestitionen vergrößert. Demgegenüber ist die Genossenschaft eine Hilfwirtschaft, deren Aufgabe es ist, Funktionen der Mitgliederwirtschaften zu übernehmen und das Resultat dieser Funktionsausübung den Mitgliedern wieder unmittelbar zur Verfügunq zu stellen. "Die Genossenschaft besteht also nicht um ihrer selbst willen, sondern um ihrer Genossen willen"²⁾. Damit rückt der auch im § 1 Gen.Ges. niedergelegte allgemeine Förderungsauftrag in den Mittelpunkt einer jeden Betrachtung des Genossenschaftswesens, seine Erfüllung muß das alleinige Ziel³⁾ der genossenschaftlichen Bemühungen sein, wenn die Leitung der Genossenschaft nicht mit dem § 149 Gen.Ges.⁴⁾ in Konflikt geraten will.

Da und solange die Mitgliedschaft zu einer Genossenschaft eine freie Willensentscheidung darstellt (Prinzip der

1) Vgl. Henzler, R.: Zukunftgerichtete Genossenschaften, in: Mitt. d. DGK Jg. 1966, S. 228.

2) Schmidt, K.: Die Genossenschaft, Berlin 1949, S. 43.

3) Vgl. Albrecht, G.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens, Berlin 1965, S. 54.

4) § 149 Gen.Ges. lautet in Kurzfassung: "Mitglieder des Vorstandes werden mit Geldstrafe bestraft, wenn ihre Handlungen auf andere als die im § 1 erwähnten geschäftlichen Zwecke gerichtet sind"; zitiert nach Meyer-Meulenbergh: Genossenschaftsgesetz, 8. Auflage, München und Berlin 1956, S. 455.

Freiwilligkeit¹⁾), wird die Genossenschaft aber nur dann in Anspruch genommen werden, wenn sie im Vergleich zu anderen am Markt bestehenden Unternehmungen eine Mehrförderung, ein Förderungsplus²⁾, bietet.

Übertragen auf die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaften müßte sich das Hauptgewicht einer derartigen Mehrförderung der Mitglieder in der Gewährung von vergleichsweise günstigeren Kredit- und Einlagezinssätzen niederschlagen.

Durch die bisherige Koppelung der Sollzinsen an den Diskontsatz und das Bestehen eines Habenzinsabkommens war eine aktive Preispolitik aber nur in bescheidenem Umfang möglich³⁾. Für den genossenschaftlichen Sektor besteht daneben noch folgende Schwierigkeit, die auch nicht durch die am 1. April 1967 angeordnete Zinsfreigabe beseitigt wurde: Werden z. B. die Sollzinsen bewußt niedrig gehalten, so kommt das einer Mehrförderung der Kreditkunden gleich, aber eben auch nur dieser, während die Nur-Einlegemitglieder an dieser Sonderförderung nicht teilhaben⁴⁾. Das widerspricht dem zwar im Gesetz nicht ausgesprochenen, dennoch aber allgemein anerkannten Grundsatz der Gleichheit der Genossen⁵⁾. Diesem Grundsatz widerspricht in gleichem Maße die ausschließliche Gewährung von günstigeren Habenzinsen. Hierbei kommt erschwerend hinzu, daß auch gleichzeitig Nichtmitgliederkunden in den Genuß dieser Mehrförderung gelangen, wodurch es zu einer Dividendenkürzung kommen kann, die die Mitglieder u.U. zu einem

1) Vgl. Westermann, H.: Genossenschaftliche Idee und Rechtsform in der modernen Konzentration, in: Bl.f.GenW. Jg. 1966, S. 18.

2) Vgl. Henzler, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962, S. 16.

3) Außerdem waren die Zinssätze für Kurzfristkredite zeitweise "auf einem Punkt angelangt, der nicht mehr unterboten werden" konnte, so Swoboda, W.: Die Stellung der Raiffeisen-Kreditgenossenschaften im gewerblichen Mittelstandskredit, in: Mitt.d.DGK Jg. 1964, S. 279.

4) Vgl. Maier, M.: Der Förderungsauftrag der Kredit-Genossenschaften nach der Zinsfreigabe, in: Z.f.d.g.KrW Jg. 1967, S. 767; ebenso Krümmel, H.-J.: Bankzinsen, Köln, Berlin, Bonn, München 1964, S. 187.

5) Vgl. Meyer-Meulenbergh: Genossenschaftsgesetz, a.a.O., Erläuterung zu § 18, Pkt. 4 auf S. 71.

Austritt aus der Genossenschaft veranlaßt¹⁾. Damit sind der Mehrförderung auf dem Gebiet der aktiven Preispolitik enge Grenzen gesetzt²⁾, wenn man davon absieht, daß die Kreditgenossenschaften - im Gegensatz zu den Modalitäten der Geschäftsbanken - den Klein- oder Personalkredit zu normalen Kontokorrentbedingungen abrechnen.³⁾

Die besondere Förderungstätigkeit der Kreditgenossenschaften ist wohl eher darin zu sehen, daß sie sich bemühen, "Kredit nach Maß"⁴⁾ zu vergeben. So ist es einer ihrer Grundsätze, auf ein lukratives Großgeschäft dann zu verzichten, wenn der Bedarf mehrerer kleinerer Kreditnehmer sonst nicht gedeckt werden könnte⁵⁾. Unter Berücksichtigung der Kreditwünsche anderer Mitglieder und der Erhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit werden einzelne Kreditanträge nicht ausschließlich nach den Gesichtspunkten von Rentabilität, Liquidität und Kreditsicherheit beurteilt, sondern es wird die Person des Kreditsuchenden in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt und gefragt, ob ihm durch die Kreditgewährung nicht über eine vorübergehende - u.U. unverschuldete - Zwangssituation hinweggefolgt werden kann.⁶⁾

So kann man abschließend feststellen, daß der "sozialpolitische Charakter genossenschaftlicher Kreditgewährung" sich in der Überlassung auch solcher Kredite dokumentiert,

1) Vgl. Maier, M.: a.a.O., S. 768.

2) Vgl. Henzler, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962; weiterhin macht Holzer darauf aufmerksam, daß auf dem Sektor des Agrarkredits durch "die gleichmachende Subventionierung" "und die meist gleichen Geldquellen und Konditionsfestlegungen" wenig Spielraum für günstigere Bedingungen gegeben ist. Holzer, S.: Raiffeisenarbeit im Agrarkredit, in: Z.f.d.g. KrW. Jg. 1964, S. 553.

3) Vgl. Klusak, G.: Die ländlichen Kreditgenossenschaften im Wettbewerb, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 32 und Hagenmüller, K.F.: Die Zukunft des Bankkredits, in Bl.f.GenW. Jg. 1960, S. 199.

4) Vgl. Holzer, S.: a.a.O., S. 553.

5) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 37; ebenso Albrecht, G.: a.a.O., S. 138.

6) Vgl. Klusak, G.: Die ländlichen Kreditgenossenschaften im Wettbewerb, in: Z.f.d.g.KrW Jg. 1960, S. 37.

denen "privatwirtschaftlich orientierte Bankinstitute wegen der Unübersehbarkeit des Risikos und wegen des geringen privatwirtschaftlichen Nutzens" "kein oder nur geringes Interesse" entgegenbringen¹⁾.

V. Kreditgenossenschaften und private Bankunternehmen - ein Vergleich.

Nachdem bisher gezeigt worden war, daß aufgrund des Universalbankcharakters der deutschen Kreditinstitute ein funktioneller Unterschied zwischen den einzelnen Gruppen von Banken heute kaum noch festzustellen ist - inwieweit das auch auf den Einzelgebieten der Bankgeschäfte der Fall ist, wird an späterer Stelle zu behandeln sein -, sei im folgenden auf die unterschiedliche unternehmerische Zielsetzung als dem entscheidenden Faktor der Leistungsmotivation eingegangen.

Sowohl förderungswirtschaftliche Genossenschaften wie erwerbswirtschaftliche Privatunternehmen sind, sofern sie zielstrebig handeln, dem Rationalprinzip unterworfen²⁾. Damit ist noch keine Aussage über eine mögliche Zielsetzung gemacht, da das Rationalprinzip als ein "formales Handlungsprinzip" nur Auskunft über das "wie" der Zielerreichung und nicht deren Antrieb gibt.³⁾

Bei einer kritischen Auseinandersetzung mit den Zielsetzungen der erwerbswirtschaftlich determinierten Unternehmungen würde sich zeigen, daß heute das Motiv der maxi-

1) Faust, H.: Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Ffm. 1965, S. 436; vgl. ebenso Hagenmüller, K.F.: Die Aufwands- und Ertragsgestaltung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, in: Bl.f.GenW., Jg. 1957, S. 576.

2) Vgl. Pack, L.: Rationalprinzip, Gewinnprinzip und Rentabilitätsprinzip, in: Z.f.BW. Jg. 1965, S. 525.

3) Vgl. Pack, L.: a.a.O., S. 527; ebenso Weiss, U.: Marktforschung der Kreditinstitute, Berlin 1966, S. 28.

malen Gewinnerzielung nicht mehr allgemein anerkannt wird¹⁾. Auf eine derartige Untersuchung muß aber im Rahmen dieser Arbeit verzichtet werden, da sie, wie es scheint, zu keinem eindeutigen Ergebnis führen würde. Es soll vielmehr in Übereinstimmung mit einem großen Teil der Literatur angenommen werden, daß in der deutschen privaten Bankwirtschaft auch in der Gegenwart noch die Unternehmenspolitik darauf gerichtet ist, langfristig ein Gewinnmaximum zu erzielen.²⁾

In Anknüpfung an das vorherige Kapitel kann die Genossenschaft ein Unternehmen genannt werden, dessen Aufgabe in der wirtschaftlichen Förderung seiner Mitglieder und deren Existenzsicherung besteht. Damit ist nicht gesagt, daß es der genossenschaftlichen Wirtschaftsform widerspricht, Gewinne zu erzielen. Zur Erhöhung der Rücklagen und damit zur Stärkung des Unternehmens sind sie sogar unbedingt erforderlich³⁾. Diese Gewinne stellen aber keinen Selbstzweck dar,

-
- 1) Vgl. Dobrinski, W.: Die Beziehungen zwischen moderner Wettbewerbstheorie und ökonomischer Realität im Realkreditsektor, Berlin 1964, S. 117 ff.; vgl. ebenso Weiss, U.: a.a.O., S. 45 mit dem dort angeführten Zitat von Drucker: "It is the first duty of a business to survive. The guiding principle of business economics is not the maximization of profits; it is the avoidance of loss." Drucker, P.F.: The Practice of Management, New York 1954, S. 35 ff. An die Stelle des maximalen Gewinns tritt bei Drucker der Mindestgewinn, vgl. Weiss, U.: a.a.O., S. 46 mit Fußn. 50. Auch Hagenmüller erwähnt andere Motive, wie Macht- oder Prestigestreben und den Wunsch nach sozialem Fortschritt (Förderung des Arbeitnehmerwohls), glaubt aber, sie unter das Ziel der maximalen Gewinnstellung subsumieren zu können, vgl. Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb, Bd. 3, Rechnungswesen-Bankpolitik, Wiesbaden 1964, S. 296 f. Ähnlich argumentiert Kümmel, der die entscheidende Bedeutung einer ständigen Zahlungsbereitschaft anerkennt, sie aber nur als eine Nebenbedingung des Gewinnmaximierungsziels bezeichnet, vgl. Krümmel, H.-J.: Bankzinsen, Köln-Berlin-Bonn-München 1964, S. 184; gleicher Meinung wie Krümmel ist Jacob, A.-F.: Die Stellung der Spareinlagen in der Geschäftspolitik, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift W. Hasenack, Herne-Berlin 1966, S. 434.
- 2) Dieser Ansicht sind: Jacob, A.-F.: a.a.O., S. 433; Krümmel, H.-J.: a.a.O., S. 184; Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb, Bd. 3, Rechnungswesen-Bankpolitik, a.a.O., S. 295, insbesondere aber S. 301, und Fischer, O.: Bankbilanz-Analyse, Meisenheim/Gl. 1956, S. 43.
- 3) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Die Aufwands- und Ertragsgestaltung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, in: Bl. f. GenW., Jg. 1957, S. 576. - Im weiteren weist Hagenmüller darauf hin, daß auch die Verzinsungsnotwendigkeit der Geschäftsanteile ein Grund dafür darstellt, Gewinne erwirtschaften zu müssen.

sondern sind ein Teil der genossenschaftlichen Förderung, da die Genossenschaften in der Regel bestrebt sind, ihre Mitglieder nicht nach finanziellen Interessen, sondern "nach dem Gesichtspunkt der Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen"¹⁾ am Überschuß partizipieren zu lassen. Die Genossenschaften seien daher mit Seraphim als "pseudo-gewinnstrebige Wirtschaftsgebilde"²⁾ bezeichnet.

-
- 1) Faust, H.: Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Ffm. 1965, S. 63.
2) Seraphim, H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1956, S. 16.

B. Der Kundenkreis der Kreditgenossenschaften.

Die moderne deutsche Bankgeschichte zeigt, daß trotz Inflationen und Bankenkrisen eine grundsätzliche Änderung innerhalb der Bankengesamtstruktur nicht eingetreten ist. Wenn man auch in der Gegenwart nicht mehr von einer strengen Arbeitsteilung auf dem Kreditsektor sprechen kann, wie sie zu Anfang dieses Jahrhunderts bestand, so ist doch auch heute noch eine gewisse Wechselwirkung zwischen der Kundschaft einer Bank und der speziellen Art innerer Geschäftstätigkeit festzustellen.¹⁾ Während es nämlich für den Warenaektor fast unbeachtlich ist, an wen abgesetzt wird, "ist es ... für das Kreditgewerbe charakteristisch, daß eine Dauerbeziehung zwischen dem Kreditinstitut und dem Kunden entsteht und daß die persönlichen Verhältnisse und Eigenschaften des Kunden von besonderer Bedeutung sind"²⁾.

Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß die Banken einem beharrenden, konservativen Moment ausgesetzt sind, zum anderen sich aber immer wieder auch an die veränderten Kundenwünsche anzupassen haben. Es sei im folgenden untersucht, inwieweit sich die Kundenstruktur der Kreditgenossenschaften geändert hat und welchen Einfluß diese Veränderungen auf deren Geschäftspolitik ausüben.

I. Änderung der Kundenstruktur.

Zunächst eine statistische Übersicht der Umschichtung des kreditgenossenschaftlichen Mitgliederkreises:

a) <u>Rairreisensektor (DRV)</u>	1938	1955	1963	1965
1. Gewerbe, Handwerk, Handel	16,8%	20,0%	18,0%	17,1%
2. Landwirtschaft	52,1%	49,7%	37,9%	33,7%
3. Unselbständige	24,6%	22,8%	34,5%	37,7%
4. Sonstige	6,5%	7,5%	9,6%	11,5%

1) Vgl. Linhardt, H.: Die Kreditpolitik der Geschäftsbanken, in: Z.f.BW. Jg. 1955, S. 401.

2) Arnold, H.: Wettbewerb, Wettbewerbsbeschränkung und Mißbrauchsaufsicht im Kreditwesen, in: WuW Jg. 1960, S. 469.

Quellen zur Statistik: Zahlen für 1938 und 1955 vgl. Neef, P.: Veränderte Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften und Folgerungen hieraus, Vortrag, in: Mayschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 30; Zahlen für 1963 und 1965 vgl. Jb.d.DRV Jg. 1966, Bonn 1967, S. 48.

b) Volksbanken-Sektor (DGV)	1938	1955	1963	1966
1. Selbständige Handwerker	28,5%	24,5%	16,0%	13,5%
2. Einzelhandels-, Großhandels- unternehmen, sonst. Gewerbe- betriebe, Industrie	19,1%	27,2%	21,8%	18,1%
3. Bauern, Landwirte, Pächter	18,3%	13,4%	8,2%	7,0%
4. Angehörige freier Berufe, Staats- u. Gemeindebeamte	12,4%	12,0%	11,2%	10,6%
5. Angestellte u. Arbeiter	12,2%	12,8%	29,9%	35,6%
6. Sonstige	9,5%	10,1%	12,9%	14,2%

Obwohl die beiden Statistiken nicht unmittelbar miteinander vergleichbar sind, da die Aufgliederung in Berufsgruppen nach unterschiedlichen Gesichtspunkten vorgenommen worden ist, läßt sich doch folgende Erkenntnis gewinnen: Der Anteil der klassischen Mitgliedergruppen, - Landwirtschaft, Gewerbe, Handwerk und Handel - nimmt in beiden Kreditorganisationen seit dem zweiten Weltkrieg ständig ab. Ihr Anteil sank beim DRV (Addition der Zahlen 1 und 2 pro Jahr) von 1955 = 69,7 % auf 1965 = 50,8 %, und beim DGV (Addition der Zahlen 1, 2 und 3) von 1955 = 65,1 % auf sogar 38,6 % im Jahre 1966. Demgegenüber stieg der Anteil der Lohn- und Gehaltsempfänger rapide. Sie stellen die Hauptquote der neugewonnenen Mitglieder.¹⁾ Die industrielle Durchdringung des flachen Landes, der Klein- und der Mittelstädte, das weitere Vordringen der bargeldlosen Lohnzahlungen und die verstärkte Inanspruchnahme der Bankeinrichtungen (Überweisungsverkehr, Effekten- und Sortengeschäft) begünstigen diese Entwicklung.

Während die Volksbanken schon seit jeher bemüht waren, den Interessen aller ihrer Mitgliedergruppen gerecht zu werden, wird bei einem Großteil der ländlichen Genossenschaften

Quellen zur Statistik: Zahlen für 1938 vgl. Jb.d.DGV für 1938, Berlin 1939, S. 60; für 1955 vgl. Jb.d.DGV für 1955, Bonn 1956, S. 30; für 1963 vgl. Jb.d.DGV für 1963, Bonn 1964, S. 61; für 1966 vgl. Jb.d.DGV für 1966, Bonn 1967, S. 64.

1) So betrug die Zuwachsrate dieser Gruppe in Prozenten des Gesamtmitgliederzuganges für die Volksbanken im Jahre 1965 59,6 % und im Jahre 1966 sogar 63 %. Vgl. Jb.d.DGV für 1966, a.a.O., S. 64.

im Gefolge der "berufsständischen Neutralisierung"¹⁾ ein Problem immer mehr zur Lösung drängen: die Trennung des Warengeschäfts vom Kreditgeschäft. In dem Maße, wie der Anteil derjenigen Gruppen innerhalb der Einzelgenossenschaften, die direkt oder indirekt der Landwirtschaft angehören, zurückgeht, wird das Interesse an der warenwirtschaftlichen Seite der Kreditgenossenschaft schwinden. Diese Tendenz, die auch heute schon verschiedentlich zu spüren ist²⁾, wird dazu führen, daß die Genossenschaften vor die Alternative gestellt werden, entweder das Warengeschäft in gesonderte Warengenossenschaften zu überführen oder auf einen Teil ihrer Mitglieder verzichten zu müssen und damit zu einem Kreditinstitut zweiter Klasse abzusinken. Während nämlich früher gerade die ländlichen Genossenschaften innerhalb ihres lokalen Bereiches eine Art Monopolstellung innehatten, werden heute ihre Mitglieder von anderen Kreditinstituten als willkommene Kunden umworben. Auf der anderen Seite ist die einzelne Genossenschaft gerade durch die verschärfte Konkurrenz in der Bankwirtschaft gezwungen, sich der modernsten Geschäftsmethoden zu bedienen. Denn nur dann ist sie in der Lage, ein befriedigendes Geschäftsergebnis zu erzielen und gleichzeitig der Kundschaft ein breites Sortiment an Kredit- und Dienstleistungen anzubieten. Hierfür allein sind schon "spezielle Kenntnisse seitens der Geschäftsleitung"³⁾ erforderlich, einer Geschäftsleitung, die heute noch zum Teil ehren- oder nebenamtlichen Charakter hat. Gänzlich überfordert ist sie aber dann, wenn sie sowohl das Waren- wie das Bankgeschäft betreiben soll, denn "Spezialisierung auf der einen Seite und Vielseitigkeit auf der anderen schließen sich nahezu gänzlich aus"⁴⁾.

1) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Die Problematik der Verknüpfung von Geld- und Warengeschäft bei den Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1965, S. 17.

2) Vgl. Neef, P.: a.a.O., S. 34 f.; ebenso Hagenmüller, K.F.: Die Problematik..., a.a.O., S. 17.

3) Hagenmüller, K.F.: Die Problematik der Verknüpfung von Geld- und Warengeschäft bei den Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1965, S. 18.

4) Ebda.

II. Der Kreditbedarf der traditionellen genossenschaftlichen Mitgliederkreise.

Es wurde im vorigen Kapitel gezeigt, daß bei einer quantitativen Betrachtung die Bedeutung der traditionellen Mitgliedergruppen - Handwerk, Handel und Gewerbe sowie Landwirtschaft - zurückgeht.

Ein gänzlich anderes Bild ergibt sich dagegen, wenn man ihren Anteil am Kreditvolumen des genossenschaftlichen Bankensystems untersucht. Hier zeigt sich, daß diese Kreise, im Gegensatz zu ihrer sonstigen Bedeutung, auch heute noch den Hauptkundenkreis darstellen. Bei einem Sparvolumenanteil von 46,4 % partizipierten sie bei den Raiffeisenbanken mit 67,6 % und bei den Volksbanken mit 57,2 % (Gesamteinlagenanteil: 29,6 %) an den Gesamtausleihungen.¹⁾

Bei einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtung der Kreditversorgung der Landwirtschaft ist festzustellen, daß hier die Raiffeisenbanken neben der Sparkassenorganisation den Hauptanteil des Kreditpotentials stellen²⁾. Insbesondere auf dem Gebiet des landwirtschaftlichen Kurzfristkredits sind die Raiffeisenbanken führend. Hier übertreffen sie mit 61,1 % (1966)³⁾ die Sparkassen bei weitem (knapp 21 % zu Ende des Jahres 1964⁴⁾), bei den mittel- und langfristigen Ausleihungen ist es umgekehrt (Raiffeisenbanken 1966 = 19,6 %³⁾, Sparkassenorganisation 1964 = 28,1 %⁴⁾).

1) Quellen: Zahlen für den DRV siehe Jb.d.DRV 1966, a.a.O., S. 48, für den DGV siehe dessen Jahrbuch 1966, S. 74.

2) Nach dem Stand von Ende 1964 waren die Sparkassenorganisation mit 28,1 % und die Kreditbanken des DRV mit 24,4 % am gesamten Agrarkredit beteiligt. Vgl. Probleme des Agrarkredits, herausgegeben vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband e.V. Bonn, Stuttgart o.J. (1965), S. 11.

3) Vgl. Jb.d.DRV 1966, a.a.O., S. 39.

4) Vgl. Probleme des Agrarkredits, a.a.O., S. 11. Es ist dem Verfasser leider nicht möglich, eine derartige Untersuchung auch auf den gewerblichen Sektor auszudehnen, da in den verschiedenen Statistiken (vgl. z. B. das Jahrbuch des DGV und die Meldungen in den Mitteilungen der DBB) die Aufteilung der einzelnen Branchen nicht einheitlich ist.

Diese Zahlen mögen genügen. Als Ergebnis bleibt festzustellen, daß es die Kreditgenossenschaften auch heute noch als eine ihrer Hauptaufgaben ansehen, den gewerblichen und landwirtschaftlichen Mittelstand mit Hilfe einer umfangreichen Kreditförderung zu unterstützen und seinen Bestand sichern zu helfen¹⁾.

Die schwerpunktmäßige Festlegung auf bestimmte Aufgabenbereiche bringt es mit sich, daß die Kreditgenossenschaften sich mit den speziellen Problemen dieser Kreditformen besonders intensiv auseinanderzusetzen haben. Nur wenn es ihnen gelingt, den sich wandelnden Wünschen ihrer Kundschaft nachzukommen, sich an sie anzupassen und dabei gleichzeitig im Wettbewerb mit anderen Banken bestehen zu können, haben sie ihre selbstgewählte Aufgabe erfüllt.

Im folgenden sei daher kurz auf die besondere Kreditsituation in der Landwirtschaft und im gewerblichen Mittelstand eingegangen:

a) Die deutsche Landwirtschaft, die seit der letzten Hälfte des neunzehnten Jahrhunderts in starkem Maße nach außen hin abgeschirmt war (Schutzzollpolitik), sieht sich durch die schrittweise Liberalisierung der Agrarmärkte, insbesondere innerhalb der EWG, einer völlig neuen Situation gegenüber. Um im Konkurrenzkampf mit den ausländischen Wettbewerbern bestehen zu können, muß sie sich einem tiefgehenden Anpassungs- und Umstellungsprozeß unterziehen. Eine ihrer Hauptaufgaben ist es, die durch die steigenden Lohnsätze bedingte Verteuerung der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte durch erhöhten Einsatz von Maschinen auszugleichen und eine Arbeitsproduktivität zu erreichen, die mit der ihrer Konkurrenten vergleichbar ist²⁾. Eine derartige Rationalisierung und Tech-

1) Vgl. z.B. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S.49 für den Raiffeisenverband und Lang, J.: Die Volksbanken im Wettbewerb, in Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 32 für die Volksbanken.

2) Daß diese Bemühungen bisher von Erfolg gekrönt waren, zeigt eine Meldung, wonach die Produktivität der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte in der Zeit von 1950 bis 1964 um rd. 200 % gestiegen ist, wodurch die Freisetzung von fast der Hälfte aller in der Landwirtschaft eingesetzter Arbeitskräfte möglich war. Vgl. Arbeitsproduktivität verdoppelt, in: Raiffeisen-Rundschau Jg. 1966, o.V., S. 2.

nisierung erfordert in erhöhtem Maße Kapital, das aber allein auf dem Wege der Selbstfinanzierung nicht aufzubringen ist¹⁾. Mit dem Ansteigen der mittel- und langfristigen Kreditwünsche, letztere haben im Jahre 1964 die kurzfristigen Kreditausleihungen erstmals überschritten²⁾, vergrößerten sich auch die Probleme der Kreditgenossenschaften. Während es bei einem Betriebsmittelkredit keine Schwierigkeiten bereitet, Einblick in die Wirtschaftsführung des Kreditnehmers zu nehmen, da sich innerhalb einer Saison entscheidet, ob der Kredit aus den Überschüssen der Ernte zurückgezahlt werden kann, besteht diese Möglichkeit bei mittel- oder langfristigen Ausleihungen nicht. Weil weiterhin nur etwa zehn Prozent der landwirtschaftlichen Betriebe bis heute eine Buchführung betreiben³⁾, wird in verstärktem Maße die Person des Kreditnehmers zum bestimmenden Faktor einer etwaigen Kreditzusage. Den ländlichen Kreditgenossenschaften kommt hier zugute, daß sie den Kreis ihrer Kreditkunden und deren persönliche Verhältnisse in der Regel kennen⁴⁾. Nachteilig wirkt sich dagegen für sie aus, daß ihnen aufgrund ihrer geringen Betriebsgröße häufig die geeigneten Fachkräfte fehlen, um die Rentabilität im Rahmen einer Betriebsanalyse untersuchen zu können. Weiterhin ist zu bemerken, daß die Einzelkredithöhe z.T. das Kreditpotential der Einzelgenossenschaft übersteigt. Klingberg beziffert den Kreditbedarf für die Anschaffung eines Schleppers mit dem dazugehörenden Ackergerät bei 30 % Eigenfinanzierung auf durchschnittlich 7.000 bis 10.000 DM⁵⁾.

1) Vgl. Probleme des Agrarkredits, a.a.O., S. 9.

2) Vgl. Müller, H.J.: Fremdkapital in landwirtschaftlichen Betrieben, in: Raiffeisen-Rundschau Jg. 1966, S. 134.

3) Vgl. Becker, J.: Finanzierungsprobleme landwirtschaftlicher Betriebe in einer dynamischen Wirtschaft, in: Maysschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 192.

4) Vgl. Holzer, S.: Der genossenschaftliche Kreditapparat "Raiffeisen" und seine Funktionen, in: d.langfr.Kr. Jg. 1959, S. 441.

5) Klingberg, W.: Die Zentralisation der Buchhaltung kleiner und unterentwickelter ländlicher Kreditgenossenschaften und ihre wettbewerbspolitische Bedeutung, Diss. Marburg 1962, S. 108 f.

Unter 43 von ihm untersuchten ländlichen Kreditgenossenschaften in Württemberg lag die Aktivkreditgrenze nach § 49 Gen.Ges.¹⁾ von 13 Einzelgenossenschaften bei DM 10.000, bei allen übrigen darunter²⁾.

b) Als ein wichtiges Merkmal des Mittelstandes bezeichnet Kruse "die ständige Mitarbeit des Inhabers als Betriebsführer, dessen Lebensunterhalt von den laufenden Einnahmen des Unternehmens abhängig ist."³⁾ Im Gegensatz dazu zählt Dülfer auch solche Personenkreise zum modernen⁴⁾ Mittelstand, "die in einem Dienstverhältnis stehen". Er bestimmt den Mittelstand weitgehend nach der Einkommenshöhe⁵⁾.

Nach der Definition von Dülfer würde der gesamte Kundenkreis der Kreditgenossenschaften bis auf wenige Ausnahmen unter diesen Mittelstandsbegriff fallen. Da hier aber auf die Kreditprobleme des gewerblichen Mittelstandes eingegangen werden soll, seien in Anlehnung an Kruse nur das Handwerk, der Handel und das kleine und mittlere Gewerbe zu ihm gezählt.

Während vor dem Krieg die mittelständische Wirtschaft in der Lage war, erforderliche Investitionen zum großen Teil selber zu finanzieren, bestand eine solche Möglichkeit in der Wiederaufbauphase der fünfziger Jahre nur in beschränktem Umfang. Obwohl die Kriegsereignisse sie ihrer Kapitalgrundlage weitgehend beraubt hatten, waren diese Kreise zu

1) Dieser Paragraph regelt in seinem Abschnitt 2 die Höchstgrenzen für Anleihen und Kredite, "welche bei Kreditgewährungen an Genossen eingehalten werden sollen", vgl. Meyer-Meulenbergh: Genossenschaftsgesetz, Kommentar, München - Berlin, 8. Aufl. 1956, S. 227 f.

2) Vgl. Klingberg, W.: a.a.O., Anlage III, S. 167.

3) Kruse, A.: Der Mittelstandskredit, Jena 1941, S. 3.

4) Der alte Mittelstand des 19. Jahrhunderts umfaßte seiner Meinung nach nur "Selbständige", und wäre damit identisch mit der Definition von Kruse. Neben der ökonomischen Determinierung enthält die Klassifizierung Dülfers aber noch einen kulturell-sozialen Aspekt, mit dem zusammen erst das Typische der Gruppe "Mittelstand" charakterisiert wurde. Dülfer, E.: Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, Diss.Marburg 1956, S. 54 f.

5) Ebda., S. 55.

Investitionen größten Ausmaßes gezwungen. Die dynamische Entwicklung der gesamten deutschen Wirtschaft hatte zur Folge, daß der gewerbliche Mittelstand sich einem umfassenden Anpassungsprozeß unterziehen mußte, wenn er im Konkurrenzkampf mit den Großbetriebsformen der Industrie eine Überlebenschance haben wollte. Dieser Prozeß ist bis heute noch nicht abgeschlossen, im Gegenteil, es ist wohl eher mit einem steigenden Kapitalbedarf zu rechnen¹⁾. So besteht z.B. allein für die Bau- und Ausrüstungsinvestitionen des Handwerks eine Finanzierungslücke von 3 Mia DM, die durch mittel- und langfristige Bankkredite geschlossen werden muß²⁾. Dazu kommt ein großer Bedarf an neu zu errichtenden Gewerbebetrieben. In einer Studie aus dem Jahre 1961 wird ihre Zahl für die nächsten Jahre auf 15-20.000 geschätzt³⁾.

Da es die Kreditgenossenschaften als ihre traditionelle Aufgabe ansehen, neben der Landwirtschaft auch den gewerblichen Mittelstand in seinem Existenzkampf zu unterstützen (siehe Fußnote 2, S.24)⁴⁾, ist es auch von dieser Seite her zu einem Strukturwandel in ihrer Kreditpolitik gekommen. Die höhere Kapitalintensität von Handwerk, Handel und Gewerbe bei gleichzeitig sinkendem Eigenfinanzierungsanteil⁵⁾ hat zur Folge, daß sowohl der Umfang der langfristigen Kreditfinanzierung als auch die Höhe der Einzelkredite gestiegen sind⁶⁾.

-
- 1) Vgl. Baumann, H.: Die Volksbanken 1961: Bewährte Prinzipien - moderne Methoden, in: Bl.f.GenW. Jg. 1961, S. 2.
 - 2) Vgl. Beckermann, Th.: Kreditbedarf und Finanzierungsfragen im Handwerk, in: Bl.f.GenW. Jg. 1966, Tabelle auf S. 367.
 - 3) Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Jahresbericht 1961, Bonn o.J., S. 44.
 - 4) Vgl. daneben noch Baumann, H.: Die Rolle der Volksbanken, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1962, S. 31.
 - 5) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Der langfristige Kredit für den gewerblichen Klein- und Mittelbetrieb, München 1962, S.17.
 - 6) Vgl. Koch, F.: Zum Problem der Mindestbetriebsgröße einer Volksbank, in: Bl.f.GenW. Jg. 1958, S. 89. Dülfer beziffert den Kapitalbedarf einer Tischlerei auf rd. DM 18.000,-, was schon im Jahre 1956 das Dreifache des Vorkriegskapitalbedarfs ausmachte (Dülfer, E.: Typencharakter...., a.a.O., S. 90, Fußn. 15). Es ist mit Sicherheit anzunehmen, daß diese Zahlen heute erheblich höher liegen; vgl. auch Hagenmüller, K.F.: Längerfristiger Bankkredit und Liquiditätsrichtsatz, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1962, S.344.

Im Hinblick auf die übrigen Gruppen der Mitglieder kann gesagt werden, daß die Wandlung der Struktur des Kundenkreises der Kreditgenossenschaften für sie einen Zwang zur Sortimentsausweitung mit sich bringt und damit einen weiteren Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts erforderlich macht. Hierbei handelt es sich um den technisch-organisatorischen Bereich der Bankpolitik. Daneben besteht bei den traditionellen Kundengruppen eine eindeutige Tendenz zur Vergrößerung ihres Kreditengagements, insbesondere soweit es ihre langfristigen Ausleihungen betrifft. Gleichzeitig wachsen die Einzelkredite in eine Größenordnung hinein, die den Kreditgenossenschaften vor dem Kriege und auch in den ersten Jahren nach der Währungsreform unbekannt waren. Dieser finanzielle Bereich der kreditgenossenschaftlichen Unternehmenspolitik kann nicht losgelöst gesehen werden von der allgemeinen Stellung der Institute am Markt. Nur wenn es gelingt, durch eine Ausweitung der traditionellen Geschäftstätigkeit den alten Kundenstamm zu halten und neue Kreise hinzuzugewinnen und über eine Erhöhung des Einlagevolumens das Kreditpotential zu steigern, werden die Kreditgenossenschaften auch dieser Aufgabe nachkommen können.

Über beide Bereiche, sowohl den finanziellen wie den technisch-organisatorischen, spannt sich als eine gemeinsame Klammer das Problem, das qualitative Niveau des Personals zu verbessern. Nur mit Hilfe ausgebildeter Bankfachleute kann bei der starken Differenziertheit des Dienstleistungsgeschäfts und den Gefahren, die wachsende Fristen und steigende Darlehnshöhen für die Kreditpolitik bedeuten, der Wettbewerb mit den übrigen Banken bestanden werden¹⁾.

1) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 69.

C. Die Bedeutung von Unternehmensgröße und Verbundwirtschaft für die Wettbewerbsstellung der Kreditgenossenschaften.

(Dargestellt an den Einzelaufgaben der Bankbetriebspolitik)

I. Einleitender Teil.

1. Ziel der Untersuchung.

Bisher hat sich die Untersuchung darauf beschränkt, die spezifisch genossenschaftlichen Aspekte und die Bedeutung des Kundenkreises für die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaften darzustellen. Im folgenden sei das Hauptgewicht der Analyse auf die gegenwärtige Wettbewerbsstellung der Kreditgenossenschaften als eines Teils der deutschen Bankwirtschaft gelegt. Dabei werden zwei Ziele verfolgt: a) Es wird zu zeigen sein, daß bei einem Vergleich mit den Sparkassen und Kreditbanken als den Hauptkonkurrenten der Kreditgenossenschaften immer wieder das Problem der ungenügenden Einzelbetriebsgröße in den Vordergrund rückt. Es sei an dieser Stelle vorweggenommen, daß hierin die Hauptursache für die zum Teil unbefriedigenden genossenschaftlichen Leistungen zu sehen ist. b) Gleichzeitig soll dieser Teil der Untersuchung eine Vergleichsbasis dafür abgeben, wie sich die Wettbewerbsstellung der Kreditgenossenschaften ändert, wenn eine - hypothetisch angenommene - Fusion des Kreditapparats von DRV und DGV zu einer einheitlichen genossenschaftlichen Bankenorganisation vorgenommen würde. Denn alle Wirkungen eines solchen Zusammenschlusses, unabhängig davon, ob sie sich positiv oder negativ auf die Funktionserfüllung der Kreditgenossenschaften auswirken, können in ihrer Bedeutung erst dann richtig erkannt werden, wenn sie vor dem Hintergrund der zu ändernden Situation betrachtet werden.

2. Gang der Untersuchung.

Da die ökonomische Effizienz der einzelnen Kreditgenossenschaft sich nicht ausschließlich aus deren Eigenleistung ergibt, sondern im Zusammenhang mit der Förderung durch den genossenschaftlichen Verbund gesehen werden muß, kommt es hier zu einer Zweiteilung des Untersuchungsobjektes. In einem ersten Hauptabschnitt (A) dieses Kapitels wird eine Analyse der Einzelgenossenschaften anhand derjenigen Aufgaben der Bankpolitik vorgenommen, die diese in eigener Regie wahrnehmen. Hierzu sind vor allem die Politik der Mittelbeschaffung, die Politik der Mittelverwendung und die Dienstleistungspolitik zu rechnen. Alle übrigen Tätigkeitsbereiche der allgemeinen Bankpolitik, wie Anlage-, Geld-, Konkurrenz- und Organisationspolitik, werden dagegen nur dann erwähnt, wenn sie für die Kreditgenossenschaften eine gewisse Bedeutung erlangt haben. Sie sollen bei der Darstellung der genossenschaftlichen Verbundleistung, die in einem Abschnitt B vorgenommen wird, näher untersucht werden.

Dieser erste Hauptteil wird abgeschlossen mit einer kurzen Übersicht über die Probleme, die sich daraus ergeben, daß in der deutschen Bankwirtschaft zwischen den einzelnen Sparten bewußt Gruppenkonkurrenz betrieben wird. Sie sei, ihrer Bedeutung für das hier gestellte Thema entsprechend, auf die Wettbewerbssituation zwischen Raiffeisenbanken und Volksbanken einerseits und zwischen Kreditgenossenschaften und Sparkassen andererseits beschränkt.

Bei der Untersuchung der bankbetrieblichen Einzelfunktionen muß auf eine Darstellung ihrer allgemeinen Bedeutung für die betriebliche Leistungserstellung verzichtet werden. Es soll genügen, sie nur dann eingehender zu behandeln, wenn sie aufgrund ihres spezifischen Charakters für die Konkurrenzsituation der Kreditgenossenschaften von Bedeutung sind. Dies sei an einem Beispiel erklärt: Bei der Untersuchung der Mindestreservpolitik der ZNB soll der Einfluß auf die allgemeine Geschäftspolitik der Kreditinstitute, - auf ihre Liquiditätslage, Rentabilitätsentwicklung usw. - unerörtert bleiben.

Ergeben sich dagegen im Hinblick auf die Wettbewerbssituation der Kreditgenossenschaften besondere Gesichtspunkte, wie das z.B. durch die zu geringe Differenzierung nach Mindestreser-veklassen der Fall ist, so werden sie erörtert.

Weiterhin sollen durch eine Auswertung der zahlenmäßi-gen Entwicklung innerhalb der letzten 15 Jahre die Ergebnis-se statistisch überprüft werden, wobei unter Umständen gleich-zeitig ein gewisser Entwicklungstrend aufgezeigt werden kann, soweit er für die Kreditgenossenschaften charakteristisch ist.

3. Überblick über die Wettbewerbsdeterminanten in der Bank-wirtschaft.

Zweck der folgenden Erörterungen ist es, einen Überblick über die tatsächliche gegenwärtige Konkurrenzsituation der genossenschaftlichen Bankinstitute innerhalb der deutschen Kreditwirtschaft zu geben und dabei insbesondere diejenigen Faktoren und ihre Wirkungen herauszuarbeiten, die eine unter-schiedliche Wettbewerbstellung gerade dieser Bankengruppe verursachen.

Im Gegensatz zu einer Arbeit von Aust kann sich diese Untersuchung daher nicht auf die wettbewerbsrelevanten Bedin-gungen im Aktiv- und Passivkreditgeschäft beschränken¹⁾, da, wie oben dargelegt, auch und besonders das Dienstleistungsge-schäft entscheidende Bedeutung für die Entwicklung der Kon-kurrenzsituation der Kreditgenossenschaften gewonnen hat. Da-neben hat, wie erwähnt, die Unterstützung durch den genos-senschaftlichen Mittel- und Oberbau einen großen Einfluß auf die Leistungserstellung der Einzelgenossenschaften; auch sie muß daher mit in die Darstellung einbezogen werden.

Dennoch wird sich der Verfasser im folgenden auf den Rahmen der Wettbewerbsdeterminanten stützen, den Aust seiner Untersuchung über den Bankenwettbewerb zugrunde gelegt hat. Hier handelt es sich um ein theoretisches Konzept, das, unab-hängig von wesensbedingten Charakteristiken einzelner Banken-

1) Aust, E.: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Ffm. 1963, vgl. hierzu insbesondere S. 24.

gruppen, erstmals¹⁾ die grundsätzlichen Merkmale des Bankenvettbewerbs erfaßt.

Es sei noch einmal wiederholt, daß an dieser Stelle der Arbeit nur allgemeine Erkenntnisse der Wettbewerbstheorie wiedergegeben werden können. Sie stellen sozusagen nur ein Gerippe dar, in das die Ergebnisse der eigentlichen Untersuchung dann eingepaßt werden sollen.

Aust unterteilt die Faktoren, die den Ablauf des Marktgeschehens determinieren, in zwei große Gruppen. Er nennt einmal a) die Marktdaten, die die Konkurrenten als gegeben hinnehmen müssen und auf deren Gestaltung sie keinen Einfluß ausüben können, und zum anderen b) die Marktoperationen, mit deren Hilfe die Konkurrenten das Wettbewerbsgeschehen selber bestimmen können²⁾.

Zu a). Die Marktdaten sind auf zweierlei Weise für die Wettbewerbsintensität der Banken von Bedeutung. Ein Teil der Marktdaten engt die Aktionsmöglichkeiten aller Banken in gleichem Maße ein. Zu ihnen gehören die Bestimmungen des KWG, dessen Ziel es ist, die Funktionsfähigkeit des Kreditsektors zu erhalten und die Einleger weitgehend vor Verlusten zu schützen³⁾. Seine Vorschriften gelten für alle Banken in gleicher Weise. Weiterhin sind zu diesem Bereich die Nachfrage- und Angebotselastizitäten im Aktiv- und Passivkreditgeschäft zu zählen; denn unabhängig davon, ob ein Kreditsuchender sich an eine Kreditbank oder Sparkasse wendet, wird er doch primär auf die Kosten seines Darlehns achten und erst in zweiter Linie - wenn überhaupt - an eine besondere Reputation des Instituts denken. Eine Ausnahme von dieser Regel könnten u.U. die Spareinlagen machen, wenn man unterstellt, daß die Mündelsicherheit der Sparkassen auch heute noch eine

1) Bis dahin hatte sich eine allgemeine Theorie des Bankenvettbewerbs noch nicht durchgesetzt, vgl. Institut für das Kreditwesen: Die veränderte Währungspolitik und ihre Folgen, Ffm. 1957, S. 127; ebenso Aust in seinem Vorwort (Aust, E.: a.a.O., S. 9).

2) Aust, E.: a.a.O., S. 26.

3) Vgl. Gnam, A.: Eine Lücke im Kreditwesengesetzentwurf, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 374.

gewisse Anziehungskraft besitzt. Ob das nach zwei Inflationen noch der Fall ist, muß, abgesehen davon, daß "breiten Schichten die Mündelsicherheitsvorschriften gar nicht bekannt sind"¹⁾, zweifelhaft erscheinen.

Ebenfalls zu dieser Kategorie von Marktdaten ist die Anzahl der Marktbeteiligten zu zählen. Während der Gesamtmarkt der Kreditinstitute als nahezu geschlossen bezeichnet werden kann, da die Neugründung einer Bank mit sehr hohen Markteintrittskosten verbunden ist²⁾, hat die Entwicklung der Filialgründungen nach der Aufhebung der Niederlassungsbeschränkung gezeigt, daß sich auf lokalen Märkten die Wettbewerbssituation durch neu hinzukommende Institute sehr schnell ändern kann. Hiermit tritt dann eine Datenänderung ein, die aber alle schon bestehenden Banken in gleichem Maße trifft.

Als ein weiteres Datum ist die Struktur der Marktgegenseite, des Kundenkreises, anzusehen. Seine Bedeutung für die Bankpolitik der Kreditgenossenschaften wurde an anderer Stelle bereits behandelt. Während die Zusammensetzung der Kunden in ihrer Gesamtheit kurzfristig nicht variierbar ist und damit als ein egalisierendes Moment angesehen werden kann, spielt doch die unterschiedliche Betriebsgröße bei diesem Datum eine entscheidende Rolle. Je größer und leistungsfähiger ein Kreditinstitut ist, um so eher ist es in der Lage, den Kreditwünschen eines Großkunden nachzukommen. Selbst wenn man berücksichtigt, daß derartigen Kunden häufig Sonderkonditionen zugestanden werden müssen, kann davon ausgegangen werden, daß die Vergabe dieser Kredite aufgrund geringerer Bearbeitungs- und Überwachungskosten im Vergleich zu einer Vielzahl kleiner Kredite von den Banken bevorzugt wird. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß mit solchen Großkrediten i.d. R. gleichzeitig ein Kranz von lukrativen Dienstleistungsgeeschäften verbunden ist.

1) Gäfgen, G.: Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettbewerb, in: Sparkasse Jg. 1960, S. 168.

2) Vgl. Aust, E.: a.a.O., S. 56.

Hier wird deutlich, daß die Rentabilitätslage und damit die Wettbewerbsposition in einer direkten Korrelation zum Kundenkreis - via Betriebsgröße - stehen.

Es seien im folgenden noch zwei Marktdaten genannt, die die Marktposition der Bankengruppen verändern, ja verfälschen können. Zu ihnen gehört einmal die bisher gültige unterschiedliche Besteuerung¹⁾ der privaten Kreditbanken auf der einen und der Sparkassen und Kreditgenossenschaften auf der anderen Seite. Wie sich die seit dem 1. Januar 1968 wirksam gewordene Angleichung der Steuersätze auf die Rentabilitätslage der Kreditgenossenschaften auswirken wird, sei an anderer Stelle behandelt.

Als weiteres und letztes Marktdatum, das die Konkurrenzsituation der Kreditinstitute determiniert, müssen die unterschiedlichen Startpositionen erwähnt werden. Hierher gehören die Politik der ZNB und die Ausstattung bestimmter, meist öffentlicher Banken mit Privilegien²⁾. Diese Privilegien werden damit motiviert, daß die begünstigten Institute Sonderaufgaben gemeinnützigen Charakters zu übernehmen hätten und dafür ein Äquivalent erhalten müßten³⁾. Inwieweit das heute für die Sparkassen noch zutrifft, kann hier nicht im einzelnen untersucht werden, es wird aber an anderer Stelle zu zeigen sein, daß diese Bankengruppe auf bestimmten Gebieten einen Startvorsprung besitzt, der eindeutig eine Wettbewerbsverzerrung darstellt.

Damit sei die Übersicht über die Marktdaten des Bankenvettbewerbs abgeschlossen.

Zu b). Das eigentliche Feld der aktiven Bankpolitik ist auf dem Gebiet der Marktoperationen zu sehen. Hierzu zählen alle Aktionen, die die Bankleitung aus eigener Initiative unternimmt, um ihre Konkurrenzposition gegenüber den Mitbewerbern

1) Vgl. Floitzgraf, H.: Steuerprivilegien und Wettbewerb im Bankwesen, Ffm. 1964, S. 47.

2) Vgl. Aust, E.: a.a.O., S. 105 ff.

3) Vgl. hierzu die ausführliche Untersuchung von Stützel, W.: Bankpolitik, heute und morgen (Gutachten), Ffm. 1964, in dem Kapitel: Die Sonderstellung der Sparkassen im Wettbewerb der Kreditinstitute, (Abschnitt B, TZ 122-174).

zu verbessern. Ausgeklammert werden also zunächst alle innerbetrieblichen Maßnahmen wie Technisierung, Rationalisierung, Personalpolitik usw., da sie keinen direkten, sondern nur einen sekundären, abgeleiteten Effekt auf die eigentliche Marktpolitik ausüben können.

Das Schwergewicht der folgenden Untersuchungen soll auf die Hauptgebiete des reinen Leistungswettbewerbs gelegt werden. Er spielt sich primär in der Sphäre der Preispolitik (Zins- und Konditionenvariation) und der Qualitätspolitik (Änderung der Bonitätsanforderungen bei Kreditkunden, Aufnahme neuer und Verbesserung bestehender Dienstleistungszweige, wozu auch die Zweigstellenpolitik gezählt wird¹⁾), ab. Demgegenüber sei zunächst eine Behandlung der Werbungs- und Informationspolitik ebenso zurückgestellt wie eine Untersuchung der Anwendung von Kollektivstrategien und der Möglichkeiten, in die Willensbildung der Marktgegenseite einzugreifen. Es wird genügen, sie ihrer geringeren Bedeutung wegen erst am Ende des zweiten Hauptteils innerhalb des Kapitels "Außerökonomische Folgen einer kreditgenossenschaftlichen Konzentration" zu erörtern.

4. Schwierigkeiten und Grenzen eines Vergleichs.

Bei der Bestimmung der Wettbewerbsposition eines einzelnen Unternehmens oder einer Gruppe gleichartiger Unternehmen taucht die Frage nach einem geeigneten Vergleichsmaßstab auf, mit dessen Hilfe es möglich ist, die Intensität des Konkurrenzdrucks auf einem Markt eindeutig zu determinieren. Unter der Voraussetzung, daß es sich bei den Vergleichsobjekten um vollständig gleichartige Einproduktunternehmen handelt, die unter den gleichen Bedingungen produzieren und auf demselben Markt anbieten, böte sich am ehesten die Höhe des Gewinns an, dessen erwartete Entwicklung Auskunft über zunehmende oder abnehmende Wettbewerbsschärfe gibt.

1) Vgl. Krümmel, H.-J.: Bankzinsen, Köln-Berlin-Bonn-München 1964, S. 166 f.

Keine der obigen Voraussetzungen trifft jedoch für den Markt der Bankleistungen zu, da es sich bei den Kreditinstituten um Mehrproduktunternehmen handelt, die auf unterschiedlich strukturierten Märkten (kleine Gemeinde mit einer Kasse - Großstädte mit scharfer Bankenkonkurrenz) und unter unterschiedlichen Bedingungen (bekannte, renommierte Privatbank - neuerrichtete Filiale einer Großbank) ihre Leistungen anbieten. Daneben tauchen zwei weitere Schwierigkeiten auf: a) Zum einen müßte unterstellt werden, daß das Prinzip der Gewinnmaximierung bei allen Unternehmen des zu analysierenden Marktes gilt. Diese Annahme ist, wie oben dargelegt wurde, zumindest für einige Anbieter auf den Kreditmärkten unrealistisch¹⁾. b) Zum anderen müßte gewährleistet sein, daß aus den Bilanzzahlen auch der wirkliche, echte Periodengewinn zu ermitteln wäre. Das ist aber bei den in Deutschland geltenden Bewertungsrichtlinien nicht der Fall²⁾. Insbesondere nach den Gesichtspunkten "zurückhaltender Steuerpflicht" und "kluger Dividendenpolitik" kann der Gewinn bei gleichartigen Unternehmen in verschiedener Weise manipuliert werden³⁾.

Es zeigt sich also, daß bei der vorliegenden Arbeit ein Vergleich auf der Grundlage des ausgewiesenen Gewinnes nicht geeignet ist, da einmal seine Höhe nicht unbedingt das echte Geschäftsergebnis widerspiegeln muß und zum anderen nicht gesagt werden kann, ob es sich nicht bei Teilen von ihm um Knappheitsgewinne, Differentialrenten dynamischer Unternehmer, monopolistische oder z.B. auch Marktlagengewinne handelt. Außerdem setzt sich bei Banken als typischen Mehrproduktun-

-
- 1) Zur Ergänzung vgl. noch Maier, M.: Marktanteil und Gewinn als "Privilegien"-Kriterium? in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1967, S. 100 und Könneker, W.: Neue Entwicklungen des Wettbewerbs in der Kreditwirtschaft, in: Der VW, Jg. 1959, S. 1584.
 - 2) Vgl. Esenwein-Rothe, I.: Die Struktur des Bankwesens als Gegenstand wirtschaftsstatistischer Analyse, Bln. 1959, S. 85, ebenso Reischauer, der in anderem Zusammenhang darauf aufmerksam macht, vgl. Reischauer, F.: Bankenaufsicht und Kreditgenossenschaften aus der Sicht der Deutschen Bundesbank, Vortrag, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 46.
 - 3) Esenwein-Rothe, I.: a.a.O., S. 85; Linhardt, H.: Bankbetriebslehre, Bd. II Bankbilanzen, Köln und Opladen 1960, S. 21 f.

ternehmen der Gewinn aus mehreren Leistungssparten zusammen, was seine Verwendung als Vergleichsbasis ebenfalls ausschließt.

Geht man dagegen davon aus, daß die Marktposition eines Kreditinstitutes entscheidend von seiner relativen Größe abhängt, könnte eine solche Größenbetrachtung in den Mittelpunkt dieser Untersuchung gestellt werden. Das würde aber wiederum voraussetzen, daß die Unternehmensgröße einer Bank in einer einzigen Meßziffer auszudrücken wäre. Selbst bei Berücksichtigung nur eines Leistungsaspektes (z.B. des Kreditgeschäftes) tauchen hier aber schon Schwierigkeiten auf, da der Filialbetrieb einer Großbank über andere Refinanzierungs- und Rückgriffsmöglichkeiten verfügt als eine Privatbank gleicher Größe und Einlagenstruktur. Bei den Genossenschaftsbanken und Sparkassen wäre in diesem Zusammenhang z.B. die Verbundtätigkeit zwischen Einzel- und Zentralinstituten zu berücksichtigen.

Während also eine Größenvergleichsmessung selbst unter Zugrundelegung von Leistungsteilbereichen schon Schwierigkeiten bereitet, ist die Frage der Größenbeurteilung eines Gesamtunternehmens dagegen erst in den Ansätzen gelöst worden¹⁾, wobei speziell für Bankgrößenbestimmungen folgende Schwierigkeiten auftreten: Charakteristisch für die Funktionserfüllung von Kreditinstituten ist das Zusammenwirken von zwei unabhängig voneinander arbeitenden Leistungsbereichen, der Wert- und der Betriebssphäre²⁾ oder, wie oben dar-

1) Vgl. Niehans, J.: Eine Meßziffer für Betriebsgrößen, in: Z.f.d.g.Stw. Bd.111 (1955), S.529 ff. gesamter Artikel. Diese Untersuchung, die die Anzahl der Arbeitskräfte zum Kriterium der Betriebsgrößenmessung erhebt, stellt nach Aussage des Autors eine erste Behandlung dieses Problemkreises dar (S.529). Koch kommt aufgrund einer Untersuchung an zwei Beispielen zu dem Ergebnis, daß sich eine derartige, isolierende Betrachtung für die Beurteilung von Bankbetriebsgrößen verbietet, vgl. Koch, F.: Zum Problem der Mindestbetriebsgröße einer Volksbank, in: Bl. f.GenW. 1958, S. 91.

2) Vgl. Buschmann, G.: Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Berlin 1963, S. 24.

gelegt, der finanziellen und der technisch-organisatorischen Sphäre. Obwohl sie bei der Leistungserstellung zumeist gekoppelt sind, besteht zwischen beiden Bereichen keine direkte Abhängigkeit¹⁾. Außerdem sind sie bei den einzelnen Banktypen von unterschiedlicher Bedeutung²⁾.

So kommt Preis³⁾ auch nach einer ausführlichen Auseinandersetzung mit diesem Problem zu dem Ergebnis, daß man die Betriebsgröße eines Kreditinstitutes als Ausdruck seiner Gesamtleistungsfähigkeit nicht in einer einzigen Meßzahl darstellen kann.

Es wird also notwendig sein, die Leistungsaspekte im einzelnen zu prüfen.

Soweit das vorliegende Zahlenmaterial es zuläßt, soll in Anlehnung an Draheim⁴⁾ die Gesamtgruppe "Kreditgenossenschaft" zur besseren Differenzierung in zwei Einzelgruppen unterteilt werden: a) Die Gruppe der "reinen" Kreditgenossenschaften setzt sich zusammen aus den Banken des DGV⁵⁾ und den 1.438 bilanz- und statistikpflichtigen (bistatpflichtigen) Raiffeisenbanken⁶⁾. Die zweite Gruppe umfaßt alle übrigen

1) Vgl. Buschmann, G.: a.a.O., S. 25.

2) So könnte man den Typus "Sparkasse" mit seinem starken Publikumsverkehr als mehr "mengenorientierte" und die i.d. R. filiallosen Privatbanken als mehr "wertorientierte" Bankinstitute bezeichnen.

3) Preis, K.: Die Zusammenarbeit von ländlicher Zentralkasse und ländlichen Kreditgenossenschaften, Diss. Hamburg 1957, S. 17-25 und die zahlreichen, dort angeführten Literaturhinweise.

4) Draheim, G.: Ansprache, gehalten auf der 12. Kreditwirtschaftlichen Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 22. Damit soll lediglich ein Anhaltspunkt gegeben sein. Eine Unterteilung der Kreditgenossenschaften in 3 Gruppen, wie es Draheim tut, erscheint hier nicht ratsam, da es für die Gruppen 2 und 3 keine getrennten Einzelstatistiken gibt, so daß nur allgemeine, nicht differenzierende Betrachtungen angestellt werden könnten.

5) Hier sei verwiesen auf die Fußnote 2, S. 20, in der eine Begründung dafür gegeben wird, warum in diese statistische Untersuchung die Gesamtgruppe "gewerbliche Kreditgenossenschaften" einbezogen wird.

6) Hierunter fallen alle jene Kreditgenossenschaften des DRV, die zu den bankstatistischen Erhebungen der DBB mit herangezogen werden.

Kreditgenossenschaften des DRV. Zu ihnen zählen die 7700 Waren-Kreditgenossenschaften und die kleinen Kassen, "die abseits vom Wettbewerbskampf, mit einfachen Mitteln arbeitend. ihre Aufgabe..... in bewußter Selbstbescheidung"¹⁾ auffassen.

Es wird sich im Verlauf der Untersuchung zeigen, daß viele Aussagen auf alle Kreditgenossenschaften zutreffen, bei anderen wird es notwendig sein, eine Unterscheidung in der oben vorgeschlagenen Form zu machen, da sich u.U. für die eine oder andere genossenschaftliche Gruppe ein besonderer Aspekt im Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit und damit auf ihre Marktstellung ergibt.

II. Einzelgenossenschaften.

1. Die Bilanzsumme.

Sollen die einzelnen Unternehmensgrößen der Banken miteinander verglichen werden, so eignen sich dazu, wie oben dargelegt, weder Meßziffern von Fremd- zu Eigenkapital oder von liquiden zu werbenden Aktiva noch Zinsmargen oder Gewinngrößen. Möglicherweise ist aber in der Höhe der Bilanzsumme ein geeigneter Vergleichsmaßstab zu sehen, da sich in ihr die absolute Größe einer Bankunternehmung niederschlägt. Sie soll daher auch einer Einstufung in Klein-, Mittel- und Großbanken zugrundegelegt werden. Aus der Größe der Bilanzsumme allein ist aber zunächst nicht zu ersehen, welche Leistungskapazität ein Kreditinstitut innerhalb der einzelnen Geschäftszweige besitzt. Erst durch eine vergleichende Analyse der einzelnen Bilanzpositionen und eine Untersuchung ihrer Rentabilitätswirksamkeit ist hierüber eine Aussage zu machen. Damit hat die Betrachtung der Bilanzsummen im Rahmen dieser Untersuchung zunächst nur einen vorläufigen Charakter. Sie ist bewußt an den Anfang gestellt und dient dazu, eine allgemeine Vorstellung von der Größe der zu behandelnden Kreditinstitute zu gewinnen.

1) Draheim, G.: a.a.O., S. 24.

Da die Bilanzsumme neben einer absoluten Größe aber auch gleichzeitig die Summierung der Einzelbilanzpositionen darstellt, ist sie immerhin ein Indiz für den Umfang des Geschäftsvolumens. Es wird im folgenden zu zeigen sein, daß aus diesem Grunde gewisse Rückschlüsse aus der absoluten Höhe der Bilanzsumme auf die Leistungsfähigkeit einer Bank gezogen werden können.

Die Zuwachsraten der durchschnittlichen Bilanzsummen innerhalb der hier gebildeten vier Gruppen (Anhang Tabelle I) korrelieren umgekehrt zu ihrem anfänglichen Geschäftsumfang. Das ließe die Vermutung zu, daß sich die kleineren Institute (Kr.Gen.Gruppe II) günstiger entwickelt hätten als die mittleren (Kr.Gen.Gruppe I und Sparkassen) und größeren (privaten) Kreditbanken.

Rein zahlenmäßig trifft das bei einem Vergleich der ersten drei Gruppen mit den Kreditbanken sicherlich zu. Hierzu muß aber gesagt werden, daß insbesondere die Kreditgenossenschaften auch im Jahre 1951 noch nicht die Umstellungsschwierigkeiten, die im Verlauf der Währungsreform aufgetreten waren, überwunden hatten. Zum anderen litt ihre Geschäftstätigkeit - wie auch die der Sparkassen - darunter, daß die große Masse der Bankkunden den Weg zur Kreditgenossenschaft oder Sparkasse noch nicht wieder zurückgefunden hatte. Die Ausgangsbasis dieser Institute ist aus diesem Grunde als extrem niedrig anzusehen.

Der Vorsprung der Kreditgenossenschaften der Gruppe II vor denen der Gruppe I und den Sparkassen wird dann bedeutend verkleinert und sinkt fast auf das Maß der Sparkassen herab, wenn man die Zahl der Einzelgenossenschaften (Gruppe I) von 1951 der Gesamtbilanzsumme dieser Gruppe von 1966 gegenüberstellt. Die Zuwachsrate beträgt dann nur noch 1300 %. Ein solches Vorgehen erscheint berechtigt, wenn berücksichtigt wird, daß die aufgelösten kleineren Kreditgenossenschaften von benachbarten Instituten aufgenommen worden sind. Diese Fusionen bewirkten eine Bilanzausweitung, die nicht auf eine eigenständige Leistungssteigerung der übernehmenden Bankunternehmen zurückzuführen ist. Dazu kommt, daß durch

eine Änderung der Meldepflicht an die Bank deutscher Länder (BdL) zu Anfang des Jahres 1954 186 Raiffeisenkreditgenossenschaften aus der ersten in die zweite Gruppe überwechselten, wodurch sich die durchschnittlichen Bilanzsummen beider Gruppen erhöhten¹⁾.

Bei Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte weichen die Ergebnisse der Bilanzsummenveränderungen nicht mehr so stark voneinander ab.

Eindeutig dagegen sind die Größenunterschiede der einzelnen Gruppen bezogen auf den Stand am Jahresende 1966. Auch heute noch ist die durchschnittliche Sparkassenbilanz fast neunmal so groß wie die der Volksbanken und großen Raiffeisenbanken (Gruppe I) und übersteigt die der übrigen ländlichen Kreditgenossenschaften (Gruppe II) um mehr als das Achtzigfache. Ebenso deutlich ist der Unterschied zwischen Gruppe I und Gruppe II. Die großen Kreditgenossenschaften übertreffen die durchschnittliche Bilanzhöhe der kleineren Genossenschaften um fast das Zehnfache.

Eine weitere Globalgröße, der Gesamtumsatz, ist, wie sich zeigen wird, in engem Zusammenhang zur Bilanzsumme zu sehen. Auch bei ihm ist zwar aus seiner Höhe noch keine Schlußfolgerung auf die Marktposition der Bank zu ziehen. Anders ist es dagegen, wenn man die Umschlagshäufigkeit der Bilanzsummen mit ihrer absoluten Größe in Beziehung setzt. Nach einer Untersuchung des DGV steigt sie von 13,8mal bei Kreditinstituten mit einer Gesamtbilanz bis zu 3 Mio DM über 17,9 mal bei Bilanzen zwischen 10 und 20 Mio DM auf 26,2 mal bei Bilanzen über 70 Mio DM²⁾. Damit ist der Umsatz bei den größten Volksbanken, bezogen auf ihre Bilanzsummen, fast doppelt so groß wie derjenige der kleinsten Einheiten.

Wenn man unterstellt, daß jede Bank-Teilleistung, betrachtet als ein Kuppelprodukt des Gesamtleistungsbündels,

1) Es handelt sich dabei um diejenigen Banken des DRV, die zum Stichtag 31.12.1953 eine geringere Bilanzsumme als DM 500.00,-- aufwiesen; vgl. Esenwein-Rothe, I.: a.a.O., S. 47. Diese Institute stellten in der Gruppe I den unteren Bereich, und in der Gruppe II den oberen Bereich dar.

2) Vgl. Jb.d.DGV für 1966, Bonn 1967, S. 62.

den Gesamtertrag steigert¹⁾, kommt man zu dem Ergebnis, daß die relative Rentabilität bei großen Banken aufgrund einer größeren Umschlagshäufigkeit des Geldes höher sein muß als bei kleineren Instituten.

2. Politik der Mittelbeschaffung.

Da die Leistungsfähigkeit einer Bank auf dem Gebiet der Kreditbereitstellung in entscheidendem Maße von den Finanzierungsmitteln abhängt, sei eine Betrachtung ihrer relativen Höhe und Zusammensetzung an den Anfang dieser Untersuchung gestellt. Wie bei allen übrigen Banken sind es auch bei den Kreditgenossenschaften drei Quellen²⁾ aus denen die zur Kreditgewährung benötigten Mittel kommen. Einmal sind hier die eigenen Mittel in Form des Eigenkapitals oder Geschäftsguthabens und die gesetzlichen und freiwilligen Rücklagen zu nennen, die aber alle in der heutigen Bilanzstruktur der Passivseite nur eine untergeordnete Rolle spielen. Bedeutsamer sind dagegen die Fremdgelder, die in Form von Einlagen (Bringelder) oder über die Geldaufnahme (Holgelder) den Banken zufließen.

Da neben dem Aktivkreditgeschäft die Hauptaufgabe der Bankpolitik in der Erhaltung einer ständigen Liquiditätsbereitschaft zu sehen ist, sei zum Abschluß dieses Abschnitts auf die Möglichkeiten der Refinanzierung und ihre strukturellen Unterschiede bei den einzelnen Bankengruppen eingegangen.

-
- 1) Als Beispiel sei die Teilleistung "Überweisungsverkehr" herausgegriffen. Trotz des Bestehens einer Umsatzprovision kann man bei ihr wohl nicht von einer direkten Kostendeckung sprechen. Betrachtet man sie dagegen im preispolitischen Gesamtzusammenhang, so bleibt sie zwar immer noch eine "Leistung ohne spezielles Entgelt" (Unterstreichung durch den Verfasser), im Vergleich zu den übrigen Bankpreisen kann sie aber als eine Leistung mit "Ausgleichspreisstellung" bezeichnet werden. Mit dem Angebot von Gratis- oder Unterkostenleistungen erwartet die Bank nämlich, "eine genügende Anzahl von Kunden zu einer Leistungsabnahme zu veranlassen, die den Erlösausfall mehr als wettmacht." Alle Zitate bei Krümmel, H.-J.: a.a.O., S. 132.
- 2) Vgl. Günther, H.: Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: Z.f.BW. Jg. 1959, S. 546.

a) Einlagen

In Anlehnung an Hagenmüller¹⁾ sei der Gesamteinlagenbestand unterteilt in die Depositen (Kontokorrent- und Termineinlagen) und die Spareinlagen.

Bei Berücksichtigung des entscheidenden Einflusses, den Größe und Fristenzusammensetzung der Einlagen auf die Entfaltung der Marktleistungstätigkeit "Kreditthergabe" ausüben, ist es nicht verwunderlich, daß auf diesem Gebiet einer der Hauptwettbewerbsbereiche der Kreditinstitute liegt²⁾. Dazu kommt, daß gerade das Einlagengeschäft - im Vergleich zu anderen Finanzierungsmitteln - relativ niedrige Aufwendungen verursacht. Die Möglichkeiten, über eine Vergrößerung des Einlagevolumens die Kreditkapazität zu steigern, sind aber, zumindest kurzfristig gesehen, sehr beschränkt³⁾. Bei der geringen Markttransparenz wirken günstigere Konditionen nur langfristig, abgesehen vielleicht von Großeinlegerkunden, die aufgrund ihrer relativ größeren Verhandlungsmacht erhöhte Habenzinsen anstreben und auf sie reagieren werden⁴⁾. Als weitere Beeinflussungsfaktoren kommen verstärkte Werbemaßnahmen und der Ausbau des Zweigstellennetzes in Betracht.

Das größte Aktivum einer Bank, so wird gesagt, sei das Vertrauen ihrer Kundschaft⁵⁾. Man darf diese Aussage aber nicht dahingehend interpretieren, als ob es in der Hand der einzelnen Banken läge, durch bestimmte Maßnahmen - z.B. Erhöhung des Haftungskapitals - hier einen Präferenzvorsprung erringen zu können. Man muß vielmehr davon ausgehen, daß die Banken in den Augen der breiten Masse der Kunden keine Unterscheidungsmerkmale aufweisen, insbesondere, soweit es sich

1) Vgl. Hagenmüller, K.-F.: Der Bankbetrieb, Bd. I, Strukturlehre - Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute, Wiesbaden 1964, S. 198.

2) Vgl. Buschmann, G.: a.a.O., S. 26, und Gleske, L.: Die Liquidität in der Kreditwirtschaft, Ffm. o.J., S. 107.

3) Vgl. beide Autoren ebda.

4) Vgl. Aust, E.: a.a.O., S. 87.

5) Vgl. Weber, A.: Depositenbanken und Spekulationsbanken, 4. Aufl., München und Leipzig 1938, S. 347.

um die Art und Höhe der Haftung handelt¹⁾. Die einzelnen Banken und Banktypen gelten in dieser Hinsicht heute als gleichmäßig sicher²⁾.

Umgekehrt gilt aber, daß ein bestimmtes Institut bei Liquiditätsschwierigkeiten sehr schnell das Vertrauen seiner Kunden verlieren kann³⁾, wodurch bei einem Fallissement die gesamte Bankwirtschaft in Mitleidenschaft gezogen werden kann. Hierin sowie in der besonderen Liquiditätsvorliebe eines Großteils der Kundschaft ist wohl auch der Grund dafür zu sehen, daß auf der Geldgeberseite unter Vernachlässigung von Rentabilitätsüberlegungen zeitweise ein starker Drang zur Kurzfristeinlage besteht⁴⁾. Bei der Betrachtung der Möglichkeiten zur Steigerung des Einlagevolumens darf nicht übersehen werden, daß viele potentielle Kunden eine Einlage größerer Mittel davon abhängig machen, ob das betreffende Institut gegebenenfalls auch als Kreditgeber fungieren kann⁵⁾. Abgesehen von den entsprechenden Sollzins- und Konditionenbedingungen spielt daher insbesondere die Größe der Bank und, in direktem Zusammenhang damit, ihre Kreditkapazität für die Entscheidung eines solchen Kundens eine besondere Rolle. Unter diesem Gesichtspunkt kommt der relativ geringen Größe der Masse der Kreditgenossenschaften auch hier wieder eine entscheidende Bedeutung zu.

Da die Bevölkerungsschichten mit niedrigen Einkommen als der Hauptkundenstamm von Sparkassen und Kreditgenossenschaften nach wie vor das Spargeschäft bevorzugen⁶⁾, seien diesem einige besondere Bemerkungen gewidmet. Die Spareinlagen werden als der Kapitalmarkt des Mittelstandes be-

1) Vgl. Krümmel, H.-J.: Bankzinsen, Köln, Bln., Bonn, München 1964, S. 211 f.

2) Vgl. Aust, E.: a.a.O., S. 101.

3) Vgl. ebda., S. 100.

4) Vgl. Schmalenbach, E.: Kapital, Kredit und Zins in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung, Leipzig 1933, S. 115.

5) Vgl. Aust, E.: a.a.O., S. 96.

6) Vgl. Dannemann, W.: Struktur und Funktionsweise des Kapitalmarktes in der Bundesrepublik Deutschland, Tübingen 1959, S. 27.

zeichnet¹⁾, da sie die Hauptfinanzierungsgrundlage für Langfristkredite darstellen²⁾. Bei der steigenden Bedeutung gerade dieser Kredite für die genossenschaftlichen Banken (s.o.S. 43) ist es verständlich, daß sie auf dem Gebiet der Spareinlagenwerbung besondere Anstrengungen unternehmen. Das schlägt sich in den ständig wachsenden Quoten der Spareinlagen am Gesamteinlagenbestand nieder (s.Tabelle II). Gleichzeitig wird aus der Übersicht aber auch deutlich, daß den traditionellen Sparbanken (Kreditgenossenschaften und Sparkassen) in den privaten Kreditbanken innerhalb der letzten fünfzehn Jahre ein starker Konkurrent erwachsen ist. Wenn auch weder deren Gesamtsparsumme noch ihre Quote an den Gesamteinlagen an die der Sparkassen und Kreditgenossenschaften heranreicht, ist doch ihre Zuwachsrate durchweg höher. Das ist zwar darauf zurückzuführen, daß ihre Ausgangsbasis 1951 und auch noch 1956 sehr niedrig lag, zeigt aber doch, daß nicht unerhebliche Teile des Sparaufkommen in neue, bisher nicht vorhandene Kanäle abfließen.

Bei der Steigerung von Spareinlagen sind besondere Schwierigkeiten zu überwinden. Das Abwerben von Sparkunden bei anderen Instituten durch Gewährung höherer Sparzinsen, die sich bei der heutigen Zinshöhe aber nur in relativ engen Grenzen bewegen könnten³⁾, ist nur selten möglich. Wie eine Untersuchung ergab⁴⁾, sind die Spareinleger nämlich relativ zinsunempfindlich. Die Erhöhung des Sparvolumens ist nur durch einen allgemeinen Konsumverzicht oder durch eine Erhöhung der Masseneinkommen bei gleichzeitigem Konsumver-

1) Vgl. Jb.d.DGV für 1961, Bonn 1962, S. 41.

2) Vgl. Baumann, H.: Strukturwandel des Volksbankenkredits, in: Wandlungen im Kreditgeschäft, Beilage zu: Der Volkswirt, Oktober 1962, S. 33.

3) Trotz der Aufhebung der Habenzinsbindung scheint aber gar kein Preiswettbewerb zu bestehen, wie aus einer Presseerklärung des Präsidenten des Raiffeisenverbandes, Sonnenmann, hervorgeht. Vgl. "Weitere Straßung bei Raiffeisen", Korrespondentenbericht in: "Die Welt", vom 23.11.1967.

4) Vgl. Schmölders, G.: Die sog. "Zinsempfindlichkeit" des Sparers, in Z.f.d.g.KrW. Jg. 1961, S. 713 f.; ebenso Wissmann, B.: Die Zinsempfindlichkeit des deutschen Sparer, Bln. 1960, S. 77, 82 und 140.

zicht auf einen Teil des Mehrverdienstes möglich. Auf beide Größen haben die Banken keinen direkten Einfluß. Auch hier bleiben als einzige Möglichkeiten breitangelegte und kostspielige Werbeaktionen und die Ausdehnung des Filialnetzes, um den Kunden das Einzahlen selbst kleinster Sparbeträge möglichst bequem zu machen. Beide Maßnahmen versprechen aber nur auf die Dauer einen Erfolg. Durch die starke Propagierung des Wertpapiersparens fließt außerdem ein immer größer werdender Teil der gesparten Mittel an die Börsen.

Nach diesem allgemeinen Überblick sollen nun die besonderen Aspekte des Spargeschäftes bei den Kreditgenossenschaften behandelt werden. Wenn die Spareinlagen zu einer Transformation in Langfristkredite verwandt werden sollen, ist es wichtig, ihre Einlagefristen zu beachten. Hierbei kommt es nicht so sehr auf die gesetzlichen Kündigungsfristen an - sie sind nur bei einem Run auf die Banken von Bedeutung -, sondern auf die faktische Einlagedauer. Es wird gesagt, daß die Summe aller Spareinlagen grundsätzlich eine bestimmte Konstanz aufweise und daß nur ihre Zuwachsraten im Zeitablauf schwanken würden¹⁾. Das mag für eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung zutreffen, für die Situation eines einzelnen Institutes ergeben sich aber andere Gesichtspunkte²⁾. Hier ist von besonderer Bedeutung, ob die Einlagen von privaten Einzelkunden, Unternehmungen oder öffentlichen Stellen stammen. Es ist z.B. anzunehmen, daß die Sparguthaben der öffentlichen Hand einer stärkeren Fluktuation unterliegen, da sie, entsprechend der Kassenlage dieser Körperschaften, schneller und häufiger abdisponiert werden³⁾. Demgegenüber weisen die Spareinlagen der privaten Kundschaft eine vergleichsweise größere Stabilität auf. Aber auch hier

1) Vgl. Ehrlicher, W.: Geldkapitalbildung und Realkapitalbildung, Tübingen 1956, S. 269.

2) Vgl. Feifel, A.: Die Anwendbarkeit der modernen Krediterschöpfungslehre auf die besondere Art des Sparkassengeschäfts, Bln. 1959, S. 150.

3) Das dürfte insbesondere auf die großen Bestände an öffentlichen Spareinlagen bei den Sparkassen zutreffen, vgl. Tab. IV.

ist die besondere Mentalität der Einlegergruppen in Bezug auf ihre Spargewohnheiten zu beachten. Eine Untersuchung aus dem Jahre 1954 scheint z.B. darauf hinzudeuten, daß bei den Kreditgenossenschaften im Vergleich zu den Sparkassen "in Krisenzeiten ein teilweise stärkeres Entsparen Platz greift"¹⁾, wodurch die Spareinlagen in solchen Zeiten bei den Kreditgenossenschaften eine vergleichsweise geringere Konstanz aufweisen dürften als bei den Sparkassen.

Bei Betrachtung der Tabelle II fällt auf, daß der Anteil der Spareinlagen am Gesamteinlagevolumen bei den kleinen Kreditgenossenschaften (Gruppe II) höher ist als bei den Sparkassen und bei beiden wiederum höher als bei den großen Kreditgenossenschaften. Das läßt darauf schließen, daß auch heute noch die Sparkassenorganisation in der breiten Masse der Bevölkerung als die Hauptsparinstitution angesehen wird (Spareinlagen von Gruppe I, II und privaten Kreditbanken zusammen = 49.596 Mio DM gegenüber 78.812 Mio DM bei den Sparkassen), zum anderen aber, daß die kleinen ländlichen Kreditgenossenschaften noch nicht in dem Maße wie ihre größeren Schwesterinstitute in den kleineren und mittleren Städten der Entwicklung zu Universalbanken gefolgt sind.

An dieser Stelle muß darauf aufmerksam gemacht werden, daß Spareinlagen, so notwendig sie zur Hergabe von Aktivkrediten sind, primär einmal Kosten verursachen, und zwar um so mehr, je kleiner die durchschnittliche Einlage ist (stückbedingte Kosten). Bei der Vielzahl der Kleinkunden trifft das insbesondere auf die Sparkassen und Kreditgenossenschaften zu. Wegen der höheren Zinsaufwendungen sind gleichzeitig die wertbedingten Kosten größer als bei den Sichteinlagen.

Es ist daher für jedes Institut wichtig, seine passiv bilanzierten Spareinlagen in möglichst rentable Aktivgeschäfte zu transformieren. Hier bietet sich für die Kreditgenossenschaften speziell das Langfriskreditgeschäft an.

1) Ehrlicher, W.: Zur Stellung der Kreditgenossenschaften im Geld- und Kapitalmarkt, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1954, S. 247.

Erst bei einem Vergleich von Sparvolumen zu Langfristkreditvolumen kann daher gesagt werden, ob ein großer Spareinlagenbestand für ein Institut eine Belastung oder einen Vorteil darstellt.

Noch ein Wort zu den Einlagen der öffentlichen Hand bei den einzelnen Bankengruppen. Aus Tabelle IV des statistischen Anhangs geht hervor, daß diese Mittel sich im Vergleich zu den Kreditgenossenschaften Gruppe I ¹⁾ bei den privaten Kreditbanken mindestens doppelt so hoch und bei den Sparkassen bis zu dreimal so hoch im Einlagenbestand niederschlagen. Da es sich hier um relativ große Einzelposten handelt ²⁾, für die kein oder so gut wie kein Werbeaufwand getrieben werden muß, können sie trotz höherer Habenzinsen und i.d.R. kurzer Anlagefristen als lukrative Passiva angesehen werden ³⁾. Wenn man bedenkt, daß sich insbesondere zu den großen Steuerterminen, die bekanntlich mit starken Notenbankgeldabflüssen bei den Kreditinstituten verbunden sind, Teile dieser Mittel bei bestimmten Bankengruppen wieder niederschlagen, ist neben dem oben beschriebenen Rentabilitätseffekt insbesondere ihr Liquiditätseffekt zu beachten ⁴⁾. Dem Argument, daß mit dieser Tatsache eine Wettbewerbsverzerrung zugunsten der Sparkassen verbun-

-
- 1) Für die kleineren Kreditgenossenschaften der Gruppe II waren diese Zahlen nicht zu erhalten. Es kann aber unterstellt werden, daß bei ihnen der relative Anteil dieser Mittel am Gesamteinlagenvolumen noch entschieden niedriger ist.
 - 2) Vgl. Hofmann, K.: Die Situation und die wirtschaftsordnungspolitische Problematik des Wettbewerbs auf dem Sektor des Mittelstandskredits unter besonderer Berücksichtigung von Wesen und Stellung der verschiedenen Bankorganisationen, (Gutachten), Inst. f. Gen.Wesen an der Univ. Münster, o.J., S. 157.
 - 3) Stützel, W.: Bankpolitik - heute und morgen, Ffm. 1964, kommt zu dem Ergebnis, daß diese öffentlichen Einlagen den Sparkassen in der Zeit von 1950 bis 1963 gegenüber den Kreditgenossenschaften pro Jahr eine Privilegienrente von mindestens 2 % des Eigenkapitals eingebracht haben, vgl. TZ 142, S. 70.
 - 4) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 42; ebenso Hofmann, K.: a.a.O., S. 162.

den sei, entgegnen diese Institute, daß sie im Zuge der Währungsreform auf dem Gebiet der Spareinlagen besondere Belastungen zu tragen gehabt hätten. Die kommunalen Einlagen seien daher nur als ein "gewisser Ausgleich" anzusehen¹⁾. Dazu ist dreierlei zu sagen: a) Es wird indirekt zugegeben, daß die Einlagen der öffentlichen Hand einen Vorteil darstellen. b) Die oben angeführte Argumentation kann heute, fast 20 Jahre nach der Währungsreform, nicht mehr aufrechterhalten werden, und c) ist sie gegenüber den Kreditgenossenschaften nicht stichhaltig, da diese Institute als typische Sparkassen 1948 in der gleichen Situation wie die Sparkassen waren.

An gleicher Stelle wird als weiterer Grund für die Rechtfertigung einer Sparkassenonderstellung angeführt, daß private Kreditbanken und Kreditgenossenschaften sich über ihr Wechselmaterial bei der ZNB refinanzieren könnten, was den Sparkassen nicht möglich sei²⁾. Aus Tabelle VI des statistischen Anhangs wird ersichtlich, daß dieses Argument auf die Situation der privaten Kreditbanken zutrifft, da deren Anteil an Wechselkrediten relativ hoch ist. Er beträgt immerhin mehr als 20 % des Kreditvolumens. Für die Kreditgenossenschaften kann diese Aussage jedoch in dieser allgemeinen Form nicht gemacht werden. Insbesondere die große Gruppe der kleineren Genossenschaftsinstitute (Gruppe II) hat in den letzten Jahren (1961 und 1966) einen relativ niedrigeren Wechselbestand als die Sparkassen gehalten und auch bei den großen Kreditgenossenschaften betrug der Wechselbestand in dieser Zeit nur jeweils knapp das Doppelte.

Abgesehen also von der nur teilweisen Berechtigung dieser Begründung, soweit sie sich auf die Kreditgenossenschaften bezieht, beachtet sie auch lediglich einen Teilaspekt des Wettbewerbsvorteils, nämlich den Liquiditätseffekt der öffentlichen Einlagen. Unter Zugrundelegung der von der Bundesbank mitgeteilten Höchst-Habenzinsen für Kün-

1) Vgl. Hoffmann, J.: Wettbewerb im Kreditwesen, in: Sparkasse Jg. 1956, S. 185.

2) Vgl. ebda.

digungs- und Festgelder mit einer Laufzeit bis zu drei Monaten - und damit vergleichbar den rediskontfähigen Wechseln - betrug der Unterschied zwischen diesem und dem Diskontsatz, zu dem das Wechselmaterial abgerechnet wird, mindestens $1 \frac{1}{4} \%$, meistens dagegen 2% ¹⁾. Dazu kommen die Kosten, die mit der Bearbeitung der Wechsel verbunden sind. Aus beiden Faktoren resultiert ein eindeutiger Rentabilitätsvorsprung der öffentlichen Einlagen ²⁾. Über die bevorzugte Einlage von öffentlichen Mitteln bei Sparkassen und privaten Kreditbanken entstehen somit für die Kreditgenossenschaften Wettbewerbsnachteile.

b) Das Haftungskapital.

Das Haftungskapital der Kreditgenossenschaften setzt sich im wesentlichen aus drei Bestandteilen zusammen: a) dem Geschäftsguthaben, das aufgrund der nicht geschlossenen Mitgliederzahl entsprechend der Veränderung des Mitgliederbestandes nicht konstant ist, b) aus den gesetzlichen und stillen Rücklagen und c) aus der Gesamthaftsumme, die den Gläubigern als zusätzliche Sicherheit dient und bei der Berechnung des Eigenkapitals in bestimmtem Umfang angerechnet werden kann ³⁾.

Nach Somary ⁴⁾ erfüllt das Haftungskapital der Banken vier Funktionen:

1) "Schaffung von Vertrauen, das erforderlich ist, um dem Institut den nötigen Kredit zu sichern." Inwieweit diese Werbe- und Vertrauensfunktion Auswirkungen auf das Nichtbankeneinlagenvolumen hat, ist fraglich (s.o.S. 59), dagegen wird ihre Bedeutung für die Bankeinlagen und die Geld-

1) Vgl. Mon.B.d.DBB, Tab. IV, 2 i.

2) Ergänzend schreibt Aust über die Geldaufnahme bei der ZNB, daß sie "im allgemeinen zu teuer und fristenmäßig nicht geeignet" sei, "um als stetige Finanzierungsgrundlage der Banken angesehen werden zu können." Diese Mittel dienen lediglich "zur Überbrückung vorübergehender Liquiditätsanspannungen", Aust. E.: a.a.O., S. 83/84.

3) Vgl. § 10, 3 KWG.

4) Somary, F.: Bankpolitik, 3. Aufl. Tübingen 1934, S. 6.

aufnahme allgemein anerkannt¹⁾. Für den größten Teil der Kreditgenossenschaften ist diese Funktion deshalb zweitrangig, weil sie ihre Geldgeschäfte vorwiegend über die Zentralinstitute abwickeln.

2) "Deckung von Verlusten im Geschäftsbetrieb." Insbesondere die stillen Rücklagen werden zu einem "intertemporären Verlustausgleich"²⁾ gern herangezogen, damit in der Bilanz eine kontinuierliche Geschäftspolitik und -entwicklung dokumentiert werden kann. Je kleiner ein Institut ist, um so größer ist die Bedeutung dieser Kapitalfunktion und um so wichtiger wird das Halten eines absolut hohen Haftungskapitals.

Übertragen auf die Situation der Kreditgenossenschaften gilt, daß sie z.T. Einzelkredite in einer Größenordnung gewähren, die für sie im Verhältnis zum Geschäftsumfang mit einem erheblichen Risiko verbunden sind³⁾. Aus Tabelle III geht hervor, daß die Kreditgenossenschaften sich dieser Problematik bewußt sind. Sie halten von allen Bankinstituten den höchsten Anteil an (ausgewiesenem) haftendem Eigenkapital (§ 10 KWG).

Bei einer Betrachtung der letzten zehn Jahre wird aber deutlich, daß sich die Bilanzquoten am Haftungskapital bei den einzelnen Bankengruppen einander annähern. Da die Verschiebungen innerhalb von fünf Jahren jedoch nur Bruchteile eines Prozentes ausmachen, ist nicht mit Sicherheit zu sagen, ob hierin eine bewußte Geschäftspolitik gesehen werden kann.

-
- 1) Nach Aust spielt "die Frage der Bonität und der Sicherheitsleistung durch die Bank" "bei Passivtransaktionen im Sektor der aufgenommenen Gelder die größte Rolle. Hier wird die "qualitative Empfindlichkeit" der Marktgegenseite offenbar." Aust, E.: a.a.O., S. 101; vgl. ebenso Krümmel, H.-J.: Bankzinsen, Köln, Bln., Bonn, München 1964, S.209.
 - 2) Hagenmüller, K.Fr.: Der Bankbetrieb, Bd. I. Strukturlehre-Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute, Wiesbaden 1964, S. 189.
 - 3) Vgl. Voßschmidt, T.: Die westdeutschen Kreditgenossenschaften, Karlsruhe 1958, S. 70.

Sollte sich in Zukunft zeigen, daß in Bankkreisen ein Anteil der Garantiemittel in Höhe von rund fünf Prozent der Bilanzsumme¹⁾ als ausreichend angesehen wird, so würde sich die 3. Funktion von Somary: "Erhöhung der Sicherheit der Disposition durch Zuführung von Kapitalien, die der Bank nicht entzogen werden können"²⁾, als unbedeutend und zweitrangig erweisen, solange Bilanzvolumen und Garantiekapital in gleicher Relation wachsen.

Ebenso hat Funktion 4 "Ermöglichung von Geschäften, die Kapitalfestlegung zur Folge haben", einen mehr formalen Charakter. § 12 KWG schreibt vor, daß dauernde Anlagen wie Gebäude, Grundstücke, Beteiligungen usw. den Betrag des haftenden Eigenkapitals nicht überschreiten dürfen. Zu Ende des Jahres 1966 betrug dieses Verhältnis bei allen Kreditbanken laut Bundesbankstatistik 6.822 Mio (§ 12 KWG) zu 18.272 Mio DM (§ 10 KWG).³⁾

Da das Eigenkapital im engeren Sinne (also ohne die Rücklagen) in angemessener Weise aus versteuertem Gewinn verzinst werden muß, kann es als die teuerste Form der Kapitalbeschaffung bezeichnet werden⁴⁾. Unter diesem Gesichtspunkt stellt die Gewährsträgerhaftung der Kommune oder des Kommunalverbandes einen Vorteil für die Geschäftspolitik der Sparkassen dar⁵⁾, da bei ihnen der Zwang zum Erwirtschaften von Überschüssen fehlt. Diesem Umstand verdanken

1) Diese Quote bezeichnet auch Günther als den für Kreditinstitute heute üblichen Satz, Günther, H.: Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: Z.f.BW. Jg. 1959, S.546.

2) Somary, F.: a.a.O., S. 6.

3) Vgl. Mon.d.DBB Tab. III B1, Summe der Spalten "Beteiligungen" und "Grundstücke und Gebäude", gegenübergestellt der Größe "Grund- oder Stammkapital bzw. Geschäftsguthaben einschl. Rücklagen nach § 10 KWG".

4) Vgl. Weber, A.: Depositenbanken und Spekulationsbanken, München und Leipzig 1938, S. 399.

5) Vgl. Hofmann, K.: Die Situation und die wirtschaftsordnungspolitische Problematik des Wettbewerbs auf dem Sektor des Mittelstandskredits unter besonderer Berücksichtigung von Wesen und Stellung der verschiedenen Bankorganisationen (Gutachten), Inst.f.Genossenschaftswesen an der Universität Münster, o.J., S. 169.

diese Kreditinstitute also einen weiteren Wettbewerbsvorsprung vor den übrigen Bankengruppen.¹⁾

c) Liquiditätspolitik.

Wenn gesagt wird, daß "der unmittelbare Anlaß für den wirtschaftlichen Zusammenbruch eines Unternehmens" "fast immer eine kritische Liquiditätssituation"²⁾ sei, so trifft dies auch und gerade auf Banken zu. Eine mangelnde Liquiditätsvorsorge hat in allen Bereichen der Wirtschaft gleich verhängnisvolle Folgen. Dennoch besteht im Hinblick auf die Stellung der Liquiditätspolitik innerhalb der Unternehmensplanung ein grundlegender Unterschied zwischen Produktions- und Handelsunternehmen auf der einen und Bankunternehmen auf der anderen Seite. Während der Finanzbereich bei ersteren nämlich zum "Hilfsbereich der Unternehmung"³⁾ zählt, stellt er bei den Kreditinstituten einen Hauptbereich dar⁴⁾, da "die Nutzung von Zentralbankgeld" "die wesentliche Grundlage für die typischen Bankleistungen" ist⁵⁾ und der "Handel mit Liquidität"⁶⁾ daher zu ihren Zentralgebieten zählt.

-
- 1) Vgl. Aust, E.: a.a.O., S. 106, ebenso S. 268. Grüter sieht im Fehlen dieses Dividendenzwangs dagegen keine Verschiebung der Wettbewerbsbedingungen. "Diese kann nur auf der Kostenseite eintreten. Rücklagenbildung sind aber ebensowenig Kosten wie Dividendenausschüttungen." Grüter, St.: Die "Philosophie" der Banken. in: Die Aussprache Jg. 1960, S. 32. Betrachtet man aber die Dividendenpolitik unter dem Gesichtspunkt der Zinsmargenrechnung, so wird deutlich, daß der zu erwirtschaftende Mindestgewinn sehr wohl auch in die Kalkulation der indirekten (kalkulatorischen) Kosten mit eingehen muß. Über die Notwendigkeit der Gewinnplanung vgl. auch Blohm, H.: Gewinnplanung, in: Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963, S. 419 und 421.
 - 2) Günther, H.: Einlagensicherung und Wettbewerb, in: Z.f.d. g.KrW. Jg. 1963, S. 104.
 - 3) Vgl. Koch, H.: Betriebliche Planung. Grundlagen und Grundlagen der Unternehmenspolitik, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Wiesbaden 1961, S. 28.
 - 4) Vgl. Deppe, H.-D.: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: Z.f.BW. Jg. 1964, S. 373.
 - 5) Ebda., S. 367.
 - 6) Vgl. Lauer, P.: Leistungskopplung im Bankbetrieb, Diss. Hamburg 1965, S. 112.

Das allgemeine Liquiditätsproblem der Banken beruht auf dem Bestehen eines hohen Anteils von Sichtverbindlichkeiten und der Ungewißheit, wann die Einleger über diese Mittel verfügen werden. Folglich muß für eine ausreichende Menge an liquiden Aktiva gesorgt werden. Da das Halten von liquiden und leicht liquidisierbaren Mitteln aber zur Anlagenpolitik der Kreditinstitute zählt, sei ihre Darstellung auf das nächste Kapitel verschoben (Politik der Mittelverwendung).

An dieser Stelle interessiert der Bereich der speziellen Liquiditätspolitik, der die Verstärkung der liquiden Aktiva durch Aufnahme von Fremdgeldern (Holgelder) zum Inhalt hat. Insbesondere zu bestimmten Zeitpunkten, wie Ultimo, Lohn- und Steuerzahlungsterminen, oder auch bedingt durch die Notwendigkeit, an jedem Monatsende das gesetzliche Mindestreservesoll zu erfüllen, entsteht ein erhöhter Geldbedarf.

Daneben können die Banken in bestimmten gesamtwirtschaftlichen Situationen gezwungen sein, Kredite kurzfristig zu prolongieren oder das Volumen der Betriebsmittelkredite zu vergrößern, wodurch ebenfalls eine vorübergehende Liquiditätsanspannung entstehen kann.

Aus der Aussage Stützels, daß die Liquidität - und zwar auch im Sinn der liquidisierbaren Reserven - das Spiegelbild der Bonität sei ¹⁾, wird ersichtlich, wie bedeutsam für jede Bank die Kreditaufnahme auf dem Geldmarkt ist.

In der folgenden vergleichenden Betrachtung soll nun untersucht werden, in welchem Umfange die einzelnen Gruppen von Kreditinstituten von dieser Möglichkeit der Geldaufnahme Gebrauch machen. Allerdings können allein aus diesen Ergebnissen noch keine eindeutigen Schlußfolgerungen auf die Konkurrenzstellung der einzelnen Bankengruppen gezogen werden, da hierzu eine gleichzeitige Betrachtung der unterschiedlichen Kredittransformationstätigkeiten (Verhältnis Einlagen zu Krediten) notwendig wäre. Außerdem ist mit der Höhe der

1) Stützel, W.: Bankpolitik, heute und morgen (Gutachten), Ffm. 1964, S. 33, TZ 60.

in Anspruch genommenen Mittel noch nichts gesagt über das mögliche Volumen der Geldaufnahme, auf das es ja bei Liquiditätsengpässen gerade ankommt.

Da die folgenden Zahlenwerte der Bundesbankstatistik entnommen sind, war eine Einbeziehung der kleinen Kreditgenossenschaften in diese Untersuchung leider nicht möglich. Es ist aber anzunehmen, daß sie nur in geringem Umfang Geldmarktgeschäfte betreiben, da sie sich im wesentlichen auf einen Verkehr mit ihren Zentralkassen beschränken werden.

Wenn man das haftende Eigenkapital der Banken heute als den Hauptsicherheitsfaktor für die aufgenommenen Fremdmittel bezeichnet, so ist es interessant, einmal zu untersuchen, in welchem Umfang das Kapital diese Funktion bei den einzelnen Bankengruppen übernimmt. Um dem Einwurf zu entgegen, die Aufnahme von Fremdgeldern setze eine Initiative (und damit das Vorhandensein eines Bedürfnisses) des empfangenden Kreditinstituts voraus, seien in diese Untersuchung die Bankeinlagen miteinbezogen, deren Höhe ebenfalls in starkem Maße von der Größe der gestellten Sicherheiten abhängig ist. Außerdem sind in der Praxis diese beiden Arten von Passiva oft nur schwer zu unterscheiden¹⁾.

Aus Tabelle IV geht hervor, daß bei Kreditgenossenschaften und Sparkassen die Bedeutung dieser Mittel sehr gering ist. Im Vergleich zu den privaten Kreditbanken ist sowohl ihr Anteil am Gesamteinlagenvolumen als auch am haftenden Eigenkapital weitaus kleiner. Bei einer Gegenüberstellung der (freiwillig zugeflossenen) Bankeinlagen mit den aufgenommenen Geldern ist festzustellen, daß letztere lediglich bei den Kreditgenossenschaften überwiegen. Daraus kann bis zu einem gewissen Grad gefolgert werden, daß die Stellung dieser Institute auf dem Geldmarkt als die relativ schwächste

1) Vgl. Hagenmüller, K.Fr.: Der Bankbetrieb, Bd. I, a.a.O., S. 209; ebenso Köppen, H.: Die kurzfristige Refinanzierung der Kreditinstitute, Diss. Hamburg 1963, S. 29 mit Fußn. 1 und S. 78 und Heide, K.: Die Abgrenzung von "Einlagen" und "aufgenommenen Geldern", Brief mit anschließender Stellungnahme der Redaktion, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1956, S. 358 f.

anzusehen ist.¹⁾ Sie können mit einem Liquiditätszuwachs von dieser Seite her nur in beschränktem Umfang rechnen.

Da bei den privaten Kreditbanken der Inter-Bankgeldzufluß weit größer ist als bei den Sparkassen und Kreditgenossenschaften, wird deutlich, daß erstere die Haftungsfunktion des (teuren) Eigenkapitals einschließlich der Rücklagen weit besser ausnutzen, als das bei den beiden übrigen Bankengruppen der Fall ist.

In Tabelle V knüpft eine weitere Untersuchung an das kurzfristige Gesamtrefinanzierungsvolumen an, das sich aus kurzfristig aufgenommenen Geldern (Nostroverbindlichkeiten), eigenen Akzepten im Umlauf, eigenen Ziehungen und Indossamentverbindlichkeiten aus rediskontierten Wechseln zusammensetzt. In dieser Tabelle wird zum Jahresultimo 1961 und 1966 ihre Höhe bei den einzelnen Bankengruppen verglichen mit a) dem kurzfristigen Kreditvolumen und b) dem Mindest-Reservesoll.

a) Die Relation Refinanzierungsvolumen zum Gesamtbetrag der kurzfristig herausgelegten Kredite kann eine Vorstellung davon vermitteln, in welchem Umfang aufgenommene Gelder dazu benutzt wurden, das (rentable) Aktivgeschäft mitzufinanzieren. Es zeigt sich, daß auch hier die privaten Kreditbanken führend waren, obwohl sie, zumindest im Gegensatz zu den Sparkassen, vornehmlich das Kurzfristkreditgeschäft betreiben, wodurch die hier zugrundegelegten Relativzahlen noch an Bedeutung gewinnen. Interessant ist in diesem Zusammenhang ihre starke Refinanzierung bei der ZNB, was auf einen hohen Bestand an rediskontierbarem Wechselmaterial schließen läßt²⁾. Demgegenüber spielt die Gesamtrefinanzierung der Kre-

- 1) Es sei hier darauf hingewiesen, daß sowohl die Unterschiede von Jahrfünft zu Jahrfünft als auch die Differenz bei den einzelnen Positionen zwischen Kreditgenossenschaften und Sparkassen sehr gering sind. Lediglich in der Tatsache, daß die Kreditgenossenschaften immer mehr Geld aufzunehmen gezwungen waren, als sie Bankeinlagen erhielten, mag eine Bestätigung für die oben aufgestellte Behauptung gesehen werden.
- 2) Wenn die Refinanzierung der Sparkassen bei der ZNB für das Jahr 1966 auch sehr hoch erscheint (69,1 % gegenüber nur 47,6 % der pr.Kreditbanken), so ist zu bedenken, daß sie hier in Relation zum Gesamtrefinanzierungsvolumen gesehen wird. Erst bei Betrachtung der absoluten Zahlen (DM 761,3 Mio bei Sparkassen und DM 3.429,1 Mio bei pr.Kreditbanken) wird die Bedeutung dieser Summen für die Gesamtfinanzierung beider Bankengruppen richtig klar.

ditgenossenschaften mit noch nicht fünf Prozent am Kurzfriskreditvolumen eine untergeordnete Rolle.

b) Da Kasse und Postscheckguthaben nur einen Mindestbestand an liquiden Mitteln angeben und mit ihnen nichts über die Liquiditätsreserven ausgesagt werden kann, sei das jeweilige Bundesbankguthaben zur Grundlage der Vergleichsuntersuchung herangezogen.

Es wäre aber unrealistisch, die in den Bankbilanzen ausgewiesenen Beträge zu benutzen, da sie Statusziffern darstellen, die bekanntlich zum Jahresende aus optischen Gründen gern "frisiert" werden. Während nämlich im Jahresdurchschnitt kaum nennenswerte Überschußreserven gehalten werden (vgl. Mon. d. DBB, Tab. II 5 b), weist z.B. allein die Gruppe "Kreditbanken" für den Jahresabschluß 1966 einen Überschuß von 2.073,0 Mio DM aus (bei einem Soll von 5.468,8 Mio DM, also rd. 38 % Überschußreserven).

Aus diesen Gründen sei unterstellt, das Mindestreservesoll entspreche i.d.R. den tatsächlich gehaltenen Bundesbankguthaben. Einen Vorteil bietet die Meßgröße "Gesamtfinanzierungsvolumen zu Mindestreservesoll" insofern noch, als sie angibt, in welchem Maße die Banken gezwungen waren, auf dem Kreditwege ihr Mindestreservesoll aufzufüllen, wenn sie den anderweitigen Anforderungen an ihre liquiden Aktiva nachkommen wollten.

Nach den privaten Kreditbanken (1961 = 119,5 % und 1966 = 131,8 %) waren es die Kreditgenossenschaften (1961 = 30,1 % und 1966 = 27 %), die diese Möglichkeit der Liquiditätsbeschaffung am stärksten in Anspruch genommen haben. Es zeigt sich, daß sie damit gegenüber den Sparkassen (1961 = 5,1 % und 1966 = 16,2 %) größere Aufwendungen zu tragen hatten, da die Refinanzierung - im Vergleich zu den Einlagen - relativ hohe Kosten verursacht, denen wegen der Unverzinslichkeit der Mindestreserven keine Erträge gegenüberstehen.

Eine letzte Überlegung sei dem Auslandsgeschäft der Banken und seinem Einfluß auf ihre Liquidität gewidmet. Die großen Exportüberschüsse der deutschen Wirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg haben über den Verkauf der Devisen an die Bun-

desbank zeitweise zu hohen Zentralbankgeldzuflüssen geführt, die insbesondere den privaten Kreditbanken zugute gekommen sind¹⁾.

3. Politik der Mittelverwendung.

Durch die Ansammlung von Einlagen, das Bilden von Haftungskapital und über die Aufnahme von Fremdgeldern verschaffen sich die Banken die Betriebsmittel, die sie für ihre Aktivgeschäfte benötigen. Zwei Bereiche stehen dabei im Mittelpunkt dieser Politik der Mittelverwendung: Einmal handelt es sich um die Kreditgeschäfte und zum anderen um die Geld- und Kapitalanlagegeschäfte, in die diejenigen liquiden Mittel fließen, die keine Einsatzmöglichkeiten im Kreditgeschäft finden. Da bei den Aktivgeschäften die Ertragsgesichtspunkte im Vordergrund stehen²⁾, wird auf die Rentabilitätswirksamkeit der einzelnen Verwendungsmöglichkeiten besonders einzugehen sein. Im weiteren wird zu prüfen sein, in welcher Weise die Mindestreservpolitik der ZNB die unterschiedliche Liquiditätssituation der einzelnen Bankengruppen berücksichtigt.

a) Kreditgeschäfte.

Gemäß ihrem Förderungsauftrag ist es die Hauptaufgabe der Kreditgenossenschaften, ihre Mitglieder in ausreichendem Umfang mit Kredit zu versorgen. Dieses Primat des Kreditgeschäfts hat, wie oben gezeigt wurde, seinen Ursprung in der anfänglichen Funktionsstellung der genossenschaft-

1) Nach Meinung des Bundesverbandes des privaten Bankgewerbes werden in der Bundesrepublik mindestens 80 % aller Geschäftsaktionen mit dem Ausland über die Konten der privaten Geschäftsbanken abgewickelt. Vgl. das Bankwesen in der Bundesrepublik Deutschland, herausgeg.v.Bundesverband des privaten Bankgewerbes e.V., 3. Aufl. Köln 1963, S.12. Zur Frage der Zentralbankgeldzuflüsse vgl. Lutz, Fr.A.: Die Liquidität des Bankensystems und die Zinssätze, in: WWA Bd. 87 (1961 II), S. 277.

2) Vgl. Hagenmüller, K.Fr.: Der Bankbetrieb, Bd. II Aktivgeschäfte und Dienstleistungsgeschäfte, Wiesbaden 1964, S. 47.

lichen Kreditinstitute in der Mitte des 19. Jahrhunderts, als sie die einzige Quelle des Agrar- und Mittelstandskredits darstellten.¹⁾ Die heutige starke Konkurrenzsituation, insbesondere im Hinblick auf die Sparkassen, geht auf einen Abbau der traditionellen Arbeitsteilung innerhalb der deutschen Bankwirtschaft zurück. Damit verloren die institutionellen Besonderheiten der einzelnen Bankengruppen weitgehend an Bedeutung, und der Kampf um den einzelnen Kunden wurde immer schärfer.

Ebenso wie beim Einlagengeschäft spielt auf dem Gebiet der Kreditvergabe die Preispolitik als Instrument zur Beeinflussung der Wettbewerbslage eine untergeordnete Rolle²⁾. In der Regel sind es nicht die Kreditkosten³⁾ - eine Ausnahme machen lediglich die extrem langlebigen Investitionsvorhaben, wie z.B. der Wohnungsbau -, sondern die Bereitstellung von geeigneten Sicherheiten, die den Kreditnehmern Schwierigkeiten bereiten⁴⁾. Hier könnte man den Kreditgenossenschaften insofern einen Vorsprung zugestehen, als sie durch die persönliche Kenntnis ihrer Klienten eher in der Lage sind, ein weitergehendes Risiko abzuschätzen und zu verantworten. Auf dem Gebiet des Personalkredits liegt daher nach wie vor die besondere Stärke der genossenschaftlichen Banken⁵⁾

1) Weber bezeichnet sie daher auch zutreffend als "Gemeinschaftsgründungen der Debitoren", Weber, A.: Geld, Banken, Börsen, 5.Aufl. München 1955, S. 150.

2) Vgl. Weiss, U.: Marktforschung der Kreditinstitute, Berlin 1966, S. 65. Allerdings weist der Präsident des DRV, Dr. Sonnemann, darauf hin, daß durch die im Frühjahr 1967 erfolgte Zinsfreigabe die Konkurrenz auf dem Gebiet der Kreditkonditionen schärfer geworden sei, vgl. "Weitere Strafung bei Raiffeisen", Korrespondentenbericht, in: "Die Welt" v. 23.11.1967.

3) Vgl. Aust, E.: a.a.O., S. 81; ebenso Suchestow, M.: Die Unvollkommenheit des Geldmarktes, Winterthur 1955, S. 97, wo ihre Bedeutung im Rahmen der geplanten Gesamtproduktionskosten sogar als eine "quantité négligeable" bezeichnet wird.

4) Vgl. Suchestow, M.: a.a.O., S. 98.

5) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 51 und Lang, J.: Die Volksbanken als Förderer der Klein- und Mittelindustrie, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1961, S. 19.

Ein anderes Bild ergeben dagegen die Kreditkriterien Laufzeit und Höhe, die unter dem Einfluß immer größerer Kapitalintensitäten in der Wirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg ständig gestiegen sind. Insbesondere bei den Langfristkrediten sind daher die Anforderungen auch an die Kreditgenossenschaften gewachsen, denen sie aber im Vergleich zu den Sparkassen nur in ungenügendem Umfang nachkommen konnten. So zeigt sich (Tab. VI), daß der Anteil der langfristigen Kredite (über vier Jahre) im Laufe der letzten fünfzehn Jahre bei den Kreditgenossenschaften beider Gruppen zwar am stärksten gestiegen ist (von 15,6 % bzw. 9,3 % auf 46,6 % bzw. 42,5 %) und damit weit über dem Anteil der privaten Kreditbanken liegt (1966 = 22,3 %), an denjenigen der Sparkassen aber noch lange nicht heranreicht (1966 = 73,3 %). Zur Erklärung für die Situation der privaten Kreditbanken ist anzuführen, daß sie aufgrund ihrer Kundenstruktur insbesondere das kurzfristige Kreditgeschäft pflegen und, wenn nötig, kurzfristig ausgewiesene Kredite auch langfristig zur Verfügung stellen. Zum anderen treten gerade sie bei einem Teil ihrer Großkunden als Vermittler zwischen Kapitalmarkt und Industrieinvestierungen auf, was sich bilanzmäßig nicht als langfristige Kreditierung niederschlägt.

Bei der etwa gleichen Kundenzusammensetzung bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften läßt sich dagegen eine ähnliche Erklärung für die unterschiedliche Kreditstruktur dieser Bankengruppen nicht finden.

Es ist aber notwendig, auf die Art und Fristigkeit der Einlagen einzugehen, da diese zwar die Grundlage der Kreditgewährung bilden, zur Transformation in langfristige Kredite jedoch nicht gleichmäßig geeignet sind. Es sei daher zunächst damit begonnen, die Spareinlagen, die insbesondere bei Kreditgenossenschaften und Sparkassen die wichtigste finanzielle Grundlage für diese Umwandlungsfunktion sind¹⁾, den langfristig ausgewiesenen Krediten gegenüberzustellen.

1) Vgl. Baumann, H.: Die Volksbanken, Ffm. 1964, S. 46. Zur allgemeinen Funktion der Spareinlagen und ihrer Fristigkeit vgl. Ehrlicher, W.: Geldkapitalbildung und Realkapitalbildung, Tübingen 1956, S. 269.

Aus Tabelle VII wird ersichtlich, daß auch hier die Kreditgenossenschaften den Vorsprung der Sparkassen mehr und mehr aufholen (Transformation von Spareinlagen in Langfristkredite: Kr.Gen.Gr. I: 1951 = 14,9%; 1956 = 22,9%; 1961 = 35,3%; 1966 = 45,9%. Kr.Gen.Gr. II: 1951 = 14,1%; 1956 = 13,4%; 1961 = 28,2%; 1966 = 40,2%. Sparkassen: 1951 = 59,3%; 1956 = 63,3%; 1961 = 67,6%; 1966 = 65,5%), ihr Abstand im Jahre 1966 mit knapp 20% (Kr.Gen.Gr.I) bzw. über 25% (Kr.Gen.Gr.II) aber immer noch gravierend ist. Das mag einmal auf eine unterschiedliche Transformations**bereit**schaft, zum anderen auf eine unterschiedliche Transformations**fähig**keit der kleineren Kreditgenossenschaften im Vergleich zu den größeren Sparkassen zurückzuführen sein. Vergleicht man nämlich die Entwicklung der Kreditgenossenschaften Gruppe I mit der der Gruppe II, so erhält die letzte Begründung (Bankgröße) eine Bestätigung. Die kleineren Kreditgenossenschaften sind danach noch weniger als ihre größeren Schwesterinstitute in der Lage, der Transformationsfunktion der Spareinlagen in langfristige Kredite nachzukommen¹⁾.

Die privaten Kreditbanken machten eine Sonderentwicklung durch. In dem Maße, wie ihre Spareinlagen stiegen, sank der relative Anteil der langfristigen Kredite an ihnen. Das läßt darauf schließen, daß den Spareinlagen hier nicht eine derart zentrale Bedeutung für das langfristige Kreditgeschäft zukommt, wie das bei den Sparkassen und Kreditgenossenschaften der Fall ist, sondern bei ihnen in früheren Jahren auch in verstärktem Maße Sicht- und Termineinlagen zur Transformation in Langfristkredite herangezogen wurden.

Die Tatsache der ungenügenden Fristentransformation bei den Kreditgenossenschaften wird noch deutlicher, wenn man die gesamten mittel- und langfristige zur Verfügung stehenden Mittel (Spareinlagen, eigene Schuldverschreibungen im Umlauf, mittel- und langfristige aufgenommene Gelder, Geschäftsguthaben und Rücklagen) in Beziehung setzt zu den gesamten mittel- und langfristige werbenden Aktiva (mittel- und langfristige Kredite, Wertpapieranlagen, Ausgleichs- und Deckungs-

1) Vgl. auch Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 48.

forderungen) (Tab. VIII). Aus ihrer Überdeckung von 38,4 % bei den Kreditgenossenschaften, gegenüber 10,6 % bei den Sparkassen und nur 4,9 % bei den privaten Kreditbanken kann am besten ersichtlich gemacht werden, wie stark die genossenschaftlichen Institute auch heute noch auf eine möglichst kurzfristige Festlegung ihrer längerfristig zur Verfügung stehenden Mittel bedacht sind.

Daraus kann zunächst noch nicht gefolgert werden, daß diese Tatsache für die Kreditgenossenschaften rentabilitätsmäßig eine Benachteiligung darstellt, da die kurzfristigen Kredite u.U. höhere Erträge erwirtschaften können¹⁾. Vor einer endgültigen Aussage ist zunächst das Gesamtkreditvolumen mit der Bilanzsumme und dem Gesamteinlagevolumen zu vergleichen. Aus Tabellen VI und VII ist zu ersehen, daß hier die großen Kreditgenossenschaften (Gruppe I) durchweg günstiger liegen als die Sparkassen und z.T. an die privaten Kreditbanken heranreichen. Somit kann die Transformation von Einlagen in Kredite (ohne Beachtung der Fristentransformation) bei den großen Kreditgenossenschaften als ausreichend angesehen werden, gleichzeitig wird aber auch hier wieder deutlich, daß die Masse der kleinen ländlichen Kreditgenossenschaften (Gruppe II) hinter den übrigen Gruppen weit zurücksteht. Sie sind aufgrund ihrer ungenügenden Leistungsfähigkeit auf dem Kreditsektor in ihrer Rentabilitätsentwicklung benachteiligt. Ihre Wettbewerbsposition muß daher als eindeutig schwächer angesehen werden.

Fragt man sich nun, warum die Kreditgenossenschaften die Fristentransformation nur in geringerem Umfang betreiben als private Kreditbanken und Sparkassen, so ist zunächst folgende Überlegung anzustellen: Besteht aufgrund der Kundennachfrage überhaupt eine Notwendigkeit dazu, oder kann dem in § 1 Gen.Ges. aufgestellten Förderungsauftrag nicht auch mit der Gewährung von kurzfristigen Krediten nachgekommen werden?

1) Es wird sogar die Ansicht vertreten, "daß die Zinsen im kurzfristigen Kreditgeschäft in aller Regel höher liegen als bei längeren Laufzeiten." Juchter, F.: Bestimmungsgründe für die Höhe der Kreditkosten, in: Sparkasse Jg. 1959, S.386, Unterstreichung durch den Verfasser.

Da im Bereich der Landwirtschaft und des gewerblichen Mittelstandes die Nachfrage nach Investitionskrediten das Angebot überwiegt, auf der anderen Seite aber das Angebot an kurzfristigen Betriebsmittelkrediten für diesen Bereich als ausreichend angesehen werden kann¹⁾, muß die Frage nach der Notwendigkeit einer verstärkten Fristentransformation bejaht werden. Wenn ihr dennoch nicht nachgekommen wird, kann die Begründung dafür nur in der ungenügenden Transformationsfähigkeit der Kreditgenossenschaften gesehen werden. Als relativ kleine Kreditinstitute haben sie sich streng an die goldene Bankregel zu halten²⁾ (fristenmäßige Übereinstimmung von Aktiva und Passiva), außerdem können sie sich nicht in dem Umfang wie größere Banken das "Gesetz der großen Zahl"³⁾ zunutze machen, da bei ihnen der Abzug schon weniger Großeinlagen zu Liquiditätsanspannungen führt⁴⁾, die naturgemäß bei kurzfristig angelegten Mitteln eher überbrückt werden können.

Zur Verdeutlichung des Zusammenhangs von Leistungsfähigkeit und Unternehmungsgröße bei Kreditinstituten sei noch einmal auf die Tabelle VII hingewiesen, aus der die unterschiedliche Kredittransformationsfähigkeit der beiden genossenschaftlichen Gruppen klar hervorgeht, und zwar sowohl im Hinblick auf das Gesamtkreditvolumen (Gegenüberstellung zum Einlagevolumen) als auch in Hinblick auf das Langfrist-

-
- 1) Schon im Jahre 1956 wurde in einer offiziellen Verlautbarung festgestellt, daß der Bedarf an kurzfristigen Krediten im allgemeinen als gedeckt bezeichnet werden könne; vgl. Amtlicher Bericht zur Lage des Mittelstandskredits, abgedruckt in: Sparkasse Jg. 1958, S. 368.
 - 2) Vgl. Ehrlicher, W.: Geldkapitalbildung und Realkapitalbildung, Tübingen 1956, S. 245.
 - 3) Hier nicht gebraucht im Sinne von Gleske, der die unten behandelte Möglichkeit der Gewinnung von Einlagen aus Krediten (Derivativ-Depositen) in den Mittelpunkt seiner Überlegungen zur Wirksamkeit des "Gesetzes der großen Zahl" stellt; Gleske, L.: Die Liquidität in der Kreditwirtschaft, Ffm. o.J., S. 35.
 - 4) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 87.

kreditvolumen (Gegenüberstellung zu den Spareinlagen).

Zum Abschluß dieses Abschnitts sei noch auf zwei Besonderheiten des genossenschaftlichen Kreditgeschäfts hingewiesen, die eng mit ihrer Kundenstruktur zusammenhängen:

1.) Eine Vielzahl von kleinen genossenschaftlichen Krediten verursacht einen größeren Arbeitsaufwand und damit entsprechend mehr Kosten als ein einziger Großkredit in der gleichen Höhe. Einschränkend ist hierzu aber zu sagen, daß Großkunden aufgrund ihrer stärkeren Verhandlungsmacht es eher vermögen, die Kreditkonditionen zu drücken¹⁾, und daß die Konkurrenz um diese Kunden unter den privaten Kreditbanken und großen Sparkassen viel intensiver ist. Diese Käufermarktsituation führt dazu, daß die kreditwilligen Banken Ertragseinbußen hinnehmen müssen, die den stückbedingten Kostenvorteil u.U. ausgleichen. Dennoch sind derartige Großkredite für Banken vorteilhaft, da mit ihnen Großkunden gewonnen werden, bei denen angenommen werden kann, daß die Erlöse aus der Bankgesamtleistungsabnahme die Einbußen im Kreditgeschäft wieder aufheben (vgl. o. S. 48).

2.) Besonders wichtig sind dagegen Größe und Struktur des Kundenkreises auf die Höhe der Derivativ-Depositen²⁾, jener Einlagen, die sich als Folge einer Kreditgewährung bei dem gleichen Institut wieder niederschlagen³⁾.

1) Vgl. Juchter, F.: a.a.O., S.333 und Mitchell, G.W.: Mergers among Commercial Banks, in: Perspectives on Antitrust, Princeton New Jersey 1965, S. 228.

2) Vgl. Wilms, D.: Die Auswirkungen der Notenbankpolitik auf ausgewählte Bankengruppen in dem Zeitraum von 1950 bis 1963, Diss.Darmstadt 1966, S.48. Hier erfolgt allerdings eine umgekehrte Betrachtungsweise, da nach der unterschiedlichen Höhe des Notenbankgeldverlustes bei Kreditgewährungen gefragt wird.

3) Vgl. hierzu die ausführliche Untersuchung von Witte, H.: Die Mindestreservepolitik in der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung einer gleichen Belastung der Banken, Diss. Marburg 1960, S. 56 ff., insbesondere S. 63 f., wo mit Hilfe eines Modells die Bedeutung der Derivativ-Depositen für die unterschiedliche Giralgeldschöpfungsmöglichkeit bei Großbanken und Volksbanken (kleinen Banken) dargestellt wird.

Es ist bekannt, daß diese Mittel um so höher sind, je breiter und inhomogener, d.h. über mehrere Produktionsstufen verteilt, der Kundenkreis angelegt ist¹⁾, wie das z.B. bei den Großbanken der Fall ist²⁾. Diese aus einer Kreditgewährung resultierenden Einlagen müssen im Gegensatz dazu bei den Kreditgenossenschaften und auch bei einem Großteil der Sparkassen als sehr gering angesehen werden. Obwohl sich die Zusammensetzung der Kundschaft dieser Kreditinstitute nach dem zweiten Weltkrieg stark geändert hat (siehe für die Situation der Kreditgenossenschaften S. 35/36), ist ihre Lage im Hinblick auf die Derivativ-Depositen nicht viel günstiger geworden. Das Publikum von Kreditgenossenschaften und Sparkassen gehört zum größten Teil der Konsumstufe selber oder den konsumnahen Produktions- und Handelsstufen an. Im Gegensatz zur Richtung des Leistungsstroms geht der Zahlungsstrom meistens an die Wirtschaftsstufen, die, bezogen auf die Urproduktion, vor der eigenen Wirtschaftsstufe liegen. Abgesehen von den reinen Konsumentenkrediten - bei denen aber auch mit einer in der gleichen Richtung wirkenden hohen Barabhebungsquote zu rechnen ist³⁾, deren liquiditätsmindernde Bedeutung allerdings teilweise dadurch ausgeglichen wird, daß ein gewisser Prozentsatz dieser Barmittel wieder auf die Konten derjenigen Kunden zurückfließt, die der Handelsstufe angehören - wird daher der überwiegende Teil aller Zahlungen aus Krediten an andere Kreditinstitute erfolgen, die Wirtschaftssubjekte der konsumferneren Stufen zu ihren Kunden zählen⁴⁾.

1) Vgl. Feifel, H.: Die Anwendbarkeit der modernen Krediterschöpfungslehre auf die besondere Art des Sparkassengeschäfts, Bln. 1959, S. 183, weiterhin in diesem Zusammenhang S. 132 mit Fußnoten.

2) Vgl. Witte, H.: a.a.O., S. 67.

3) Vgl. Wilms, D.: a.a.O., S. 62.

4) Vgl. Feifel, H.: a.a.O., S. 134. Es soll hier aber nicht unerwähnt bleiben, daß auch der umgekehrte Vorgang eintreten kann, bei dem Kredite der Großbanken auf die Konten von Kreditgenossenschaften und Sparkassen fließen. Das wird immer dann der Fall sein, wenn derartige Kredite zu Lohnzahlungen benutzt werden, die sich entweder direkt (Spareinlagen) oder über den Kauf von Konsumgütern (Kontokorrenteinlagen der konsumnahen Wirtschaftszweige) teilweise bei den kleineren Banken niederschlagen.

Da also Kreditgenossenschaften und Sparkassen bei Kreditgewährungen mit einem relativ starken Abzug von Giralgeld rechnen müssen, bedeutet das eine zusätzliche Belastung für ihre Gesamtliquidität. Im Hinblick auf die Rentabilitätssituation dieser Institute ist der Kreis geschlossen, wenn man beachtet, daß mit dem erhöhten Abfluß von Zentralbankgeld die Möglichkeit zu weiteren ertragbringenden Kreditschöpfungen schwindet.

b) Geld- und Kapitalanlage im Vergleich zum liquiden Umlaufvermögen.

Während beim Kreditgeschäft die Initiative vom Kunden ausgeht, wird das Geld- und Anlagegeschäft auf Betreiben des Kreditinstitutes selber vorgenommen. Unter primärer Beachtung von Liquiditätsgesichtspunkten werden dabei nicht sofort benötigte oder im Kreditgeschäft nicht unterzubringende Mittel "am Geld- bzw. Kapitalmarkt in ertragbringender, sicherer und möglichst liquider Form"¹⁾ angelegt.

Im Gegensatz dazu dient das liquide Umlaufvermögen, wozu die Barreserve (Kasse, Postscheck- und LZB-Guthaben), Bankguthaben, fällige Schuldverschreibungen, Zins- und Dividendenscheine und der Scheck- und Inkassowechselbestand zählen, grundsätzlich der Erhaltung einer für notwendig erachteten Zahlungsmittelreserve.

Anders als beim Kreditgeschäft gilt bei der Geld- und Kapitalanlage, daß größere Liquidität zu Lasten einer höheren Rentabilität geht²⁾. Unter Beachtung dieser Inkompatibilität von Liquiditäts- und Rentabilitätsstreben, an anderer Stelle auch als sogenannte Scherenwirkung bezeichnet³⁾, soll die folgende Untersuchung durchgeführt werden.

Einen ersten Eindruck über die Höhe der Liquiditätsvorsorge der einzelnen Bankengruppen vermittelt ein Vergleich

1) Hagenmüller, K.Fr.: Der Bankbetrieb, Bd. II Aktivgeschäfte und Dienstleistungsgeschäfte, Wiesbaden 1964, S. 163.

2) Vgl. Schrumpfende Bankzinsspanne, o.V., in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1958, S. 835.

3) Vgl. Hartmann, B.: Bankbetriebsanalyse, Freiburg/Br. 1962, S. 5.

der liquiden Mittel mit der Größe der durchschnittlichen Bilanzsummen (Tab. IX). Auch hier wird ersichtlich, daß die Kreditgenossenschaften, voran die kleineren Institute der Gruppe II, durch ihren hohen Anteil an liquidem Umlaufvermögen in ertragsmäßiger Hinsicht schlechter gestellt sind als die anderen Banken. Noch deutlicher wird diese Tatsache - gerade auch wieder im Hinblick auf die Kreditgenossenschaften Gruppe II -, wenn man die liquiden Mittel der Gesamtheit derwerbenden Aktiva gegenüberstellt, zu denen alle Arten von rentablen Anlageformen zu zählen sind (Tab. X). Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß die Sparkassen dabei am besten abschneiden, was auf eine besonders konsequente, auf Vermeidung von unrentablen Liquiditätsüberschüssen ausgerichtete Bankpolitik schließen läßt. Den Sparkassen kommt hierbei zugute, daß sie in den Girozentralen, vergleichbar den Zentralkassen im Verbundsystem der Kreditgenossenschaften, einen starken Liquiditätsrückhalt finden, darüber hinaus aber noch meistens mit ihren Hauptstellen an Bundesbankplätzen domizilieren, was ihnen, ebenso wie der Masse der privaten Kreditbanken, eine jederzeitige kurzfristige Refinanzierung ermöglicht¹⁾ und im Hinblick auf die Liquiditätsvorsorgenotwendigkeit einen Vorsprung vor einem Großteil der Kreditgenossenschaften verschafft²⁾.

Betrachtet man diesen Liquiditätsvorteil unter dem Gesichtspunkt seiner Rentabilitätswirksamkeit, so kann man auch hier wieder folgern, daß Sparkassen und private Kreditbanken einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Kreditgenossenschaften besitzen, der sich noch dadurch vergrößert, daß die genossenschaftlichen Zahlungsmittelüberschüsse aufgrund

-
- 1) Umgekehrt gilt daher, daß Banken an Nicht-LZB-Plätzen höhere Bargeldbestände halten müssen (vgl. Eine Lanze für die Kleinen, o.V., in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1950, S. 552 f.), da ihre "Liquiditätspotenz" geringer ist, vgl. Baumann, H.: Mindestreserven und Kreditrichtsätze - wettbewerbsneutral, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1959, S. 27.
 - 2) Weiterhin vorteilhaft wirkt sich für die Sparkassen aus, daß sie aufgrund ihres hohen Spareinlagenanteils u.U. zu einer geringeren Liquiditätshaltung genötigt sind.

zu geringer Einzelbeträge selten in ertragreichen Geldmarktpapieren angelegt werden können und daher den Zentralkassen als kurzfristige Einlagen zufließen¹⁾). So kann die paradoxe Situation entstehen, daß die DGK als Endstation dieser Mittel sich um kurzfristige Auslandsanlagen bemüht, womit im genossenschaftlichen Kreditsektor der Vorgang einer "umgekehrten" Fristentransformation zu verzeichnen wäre²⁾).

c) Die Mindestreservpolitik der ZNB unter dem Aspekt einer gleichmäßigen Belastung der einzelnen Bankengruppen.

Obwohl das Halten der Liquiditätsreserven auf den Konten der DBB nicht einer freiwilligen Initiative der Banken entspringt, was bei einer korrekten Auslegung des Begriffsinhalts einer "Politik der Mittelverwendung" Voraussetzung wäre, soll die Mindestreserveverpflichtung der Kreditinstitute an dieser Stelle behandelt werden, da durch sie ein Teil der eingelegten Passiva gebunden wird und daher zu Zwecken der Kreditgewährung und/oder einer anderweitigen Anlage nicht mehr zur Verfügung steht.

Die Mindestreservpolitik zählt zum währungs- und kreditpolitischen Instrumentarium der Zentralbank und ist primär dazu geschaffen worden, das Kreditvolumen der Banken zu beeinflussen³⁾. Abgesehen davon, daß sie als die schärfste liquiditätsbeeinflussende Waffe der Notenbankpolitik zu bezeichnen ist⁴⁾, muß sie wegen der Unverzinslichkeit der Einlagen als die für die Banken kostspieligste Maßnahme angesehen werden⁵⁾.

1) Vgl. Baumann, H.: Die Volksbanken, Ffm. 1964, S. 74.

2) Vgl. Bähre, I.L.: Bankenaufsicht und Kreditgenossenschaften aus der Sicht des Bundesaufsichtsamtes, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 70.

3) Vgl. § 16 Gesetz über die Deutsche Bundesbank, vom 26. Juli 1957 (Bundesgesetzbl. I S.745), in: Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Bd. 37, Ffm. 1966, S. 90 f.

4) Vgl. Aust, E.: a.a.O., S. 116.

5) Vgl. Zimmerer/v.Zwoll: Mindestreservpolitik und Bankrentabilität, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1957, S. 378 und Trautmann, W.: Mindestreserven - ein grobes Instrument, in: Der VW Jg. 1960, S. 364.

Entsprechend dem wirtschaftspolitischen Postulat nach einer "Gleichheit der Startbedingungen" versucht die Mindestreservpolitik der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit einzelner Banken durch eine Differenzierung der Reservesätze nach Bankgröße und Bankdomizil gerecht zu werden¹⁾. Daß trotz dieser Bemühungen die Kreditinstitute in ungleicher Schärfe von der Liquiditätsabschöpfung betroffen werden und damit bei der augenblicklichen Regelung eine Wettbewerbsneutralität der Mindestreserven nicht gewährleistet ist, sei im folgenden an einigen Beispielen dargelegt:

a) Die Einteilung in Bankgrößenklassen läßt unberücksichtigt, daß die Geldmarktverhältnisse der Städte mit LZB-Niederlassungen in unterschiedlicher Weise geregelt sind. So wird sich z.B. eine kleine Privatbank, die an einem gut organisierten Geldmarkt einer Großstadt teilnimmt, viel leichter und insbesondere kurzfristiger refinanzieren können, als das für eine Sparkasse oder Volksbank in einer mittleren Kreisstadt mit LZB-Niederlassung der Fall ist²⁾. Da bei einer Einstufung in die gleiche Mindestreserveklasse dieser unterschiedlichen Liquiditätsgrundsituation aber nicht Rechnung getragen wird, ist die Einengung des Kreditschöpfungsspielraums für Banken mit großen Kassenreserven höher. In Anknüpfung an die Ergebnisse der Untersuchung über die Liquiditätsreservehaltung der einzelnen Bankengruppen kann in Bezug auf die Kreditgenossenschaften daher gesagt werden, daß sie aufgrund ihrer - notwendigerweise - relativ hohen Bestände an liquiden Aktiva von der zusätzlichen Mindestreserve stärker betroffen werden als ein Großteil der Sparkassen und privaten Kreditbanken³⁾.

b) Bei einer Einstufung der Banken in nur vier Größenklassen kann im Hinblick auf die unterschiedliche Rentabilitäts-

1) Vgl. Mon.d.BdL, Mai 1952, S. 12.

2) Vgl. Baumann, H.: Mindestreserveregelung revisionsbedürftig, in: Bl.f.GenW. Jg. 1958, S. 423.

3) Vgl. Floss, E.: Auswirkungen der Mindestreservepflicht unter besonderer Berücksichtigung der Sparkassen, Bln. 1956, S. 51 ff.

situation nicht genügend differenziert werden. Jede Bank benötigt zur Durchführung ihres Geschäftsbetriebes ein bestimmtes Aggregat an finanziellen, personellen und technisch-organisatorischen Faktoren. Je kleiner eine Bank ist, um so mehr fallen bei dem heutigen Zwang zur Universalität die Kosten der beiden letzten Bereiche ins Gewicht¹⁾. Diesen fixen oder zumindest sprungfixen Kosten stehen auf der Ertragsseite i.d.R. nur die Erlöse aus Kreditgewährungen gegenüber, da angenommen werden kann, daß das Dienstleistungsgeschäft sich bis auf Ausnahmen (Wertpapier- und Auslandsgeschäft und u.U. ein umfangreiches Sortengeschäft) nicht selber finanziert, und zum anderen bei Kleinbanken das lukrative Emissionsgeschäft ausfällt²⁾. Damit kommt dem Kreditgeschäft eine entscheidende Bedeutung zu. Bei Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen wird deutlich, daß die Gewinnbasis um so kleiner wird, je umfangreicher der Fixkostenanteil in Relation zum Gesamtkreditvolumen ist. Wenn daher der schmale Bereich des gewinnbringenden Kreditgeschäfts durch Mindestreserven eingeengt wird, kann es zu unterschiedlichen Rentabilitätsbeeinflussungen kommen. Das sei noch einmal an einem vereinfachenden Modellbeispiel erläutert: Die Banken A und B der Reserveklasse 2 (angenommene Durchschnittsmindestreserve von 12 % auf die Gesamteinlagen) hätten einen gleichen Fixkostenanteil von 80 Einheiten. Aufgrund eines unterschiedlich hohen Kreditvolumens sei der Erlösanteil der Bank A aus dem Kreditgeschäft 100 E., der der Bank B 110 E. . Unter Vernachlässigung der Geldbeschaffungskosten, Steuern usw., sei daher der Gewinn der Bank A 20 E., derjenige der Bank B 30 E. . Wird die Kreditschöpfungsmöglichkeit beider Banken durch die o.a. Mindestreserve von 12 %

1) Nach einer in Holland durchgeführten Untersuchung sank der Fixkostenanteil von 0,636 % am Bilanztotal bei ländl. Kreditgenossenschaften mit einer Bilanzsumme von bis zu 500.000,- hfl auf einen Anteil von 0,491 % bei Institutionen mit Bilanzen über 5 Mio hfl, vgl. Kleinhans, J.: Probleme der Konzentration der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Raiff.Rundsch. Jg. 1959, S. 185.

2) Vgl. Damm, J.: Verzinsung der Mindestreserven?, Ffm. 1959, S. 26.

um 10 % eingeengt (womit unterstellt wäre, daß das durchschnittliche Transformationsverhältnis von Einlagen in Kredite sich wie 12 : 10 verhält), so gehen, ceteris paribus, die Erlöse bei A von 100 auf 90 Einheiten und bei B von 110 auf 99 Einheiten zurück. Übertragen auf die Gewinnsituation der Banken bedeutet diese Kreditschrumpfung, daß Bank A 50 % ihres Gewinns verliert, während es bei Bank B nur 36,6 % sind.

Da die Kreditgenossenschaften zu den relativ kleinen Banken zählen, wird sich die oben beschriebene Erscheinung bei ihnen besonders auswirken. Bei einer Einstufung in nur zwei Reserveklassen (Reserveklasse 4 unter 3 Mio DM und Reserveklasse 3 unter 30 Mio DM, nur zahlenmäßig wenige Kreditgenossenschaften werden in der Reserveklasse 2 - bis zu 300 Mio DM reservepflichtige Verbindlichkeiten - zu finden sein, wird daher auf die unterschiedliche Ertragssituation der Kreditgenossenschaften zu wenig Rücksicht genommen.

c) Nach Rittershausen¹⁾ führen nicht nur die Kreditschöpfungen der Banken, sondern in gleichem Maße auch die Aktivierungen von bisher ruhenden Guthaben durch Abhebungen, Scheckziehungen und Überweisungen zu inflationären Effekten. Aus diesem Grunde ist es verständlich, daß die Staffelung der Mindestreservesätze die Virulenz der einzelnen Einlagearten berücksichtigt, indem sie die "inaktiveren" Spareinlagen mit einem niedrigeren Satz belegt.

Vergleicht man aber die durchschnittliche Umschlagshäufigkeit von Spareinlagen (1962 = 0,57 mal) und kurzfristigen Einlagen (1962 = 27,6 mal)²⁾ mit den unterschiedlichen Reservesätzen für Sichtverbindlichkeiten (Höchstsatz: 1962 in Klasse 1, Bankplatz, = 13 %) und Spareinlagen (Bankplatz = 6 %), so wird ersichtlich, "daß der Mindestreservesatz für Spareinlagen unter diesem Gesichtspunkt um das Zweiundzwanzigfache zu hoch war."³⁾

Da neben den Sparkassen die Kreditgenossenschaften die höchsten Bestände an Spareinlagen halten, bedeuten die re-

1) Rittershausen, H.: Bankpolitik, Ffm. 1956. S. 31.

2) Vgl. Büschgen, H.E.: Gesetzliche Mindestreserven und Einlagenvirulenz, in: Sparkasse Jg. 1963, S. 149.

3) Ebda.

lativ hohen Mindestreservesätze der Spareinlagen im Vergleich zu den Kontokorrenteinlagen für sie eine starke Belastung, womit nicht gesagt werden soll, daß das Spargeschäft als solches unwirtschaftlich ist, solange es in ausreichendem Umfang zur Transformation in langfristige Kredite herangezogen werden kann.

Aus allen diesen Punkten ergibt sich, daß von einer wettbewerbspolitischen Neutralität des augenblicklich geltenden Mindestreservesystems nicht gesprochen werden kann, was von der Bundesbank im übrigen auch zugegeben wird, wenn sie sagt, daß "mindestreservepolitische... Maßnahmen ... auf Zinsaufwand und -ertrag gruppenweise ganz verschieden"¹⁾ wirken.

4. Dienstleistungspolitik.²⁾

Es war gezeigt worden, daß auf dem Gebiet des Passivgeschäfts die Gewinnung neuer Einlegerkunden mittels einer aktiven Preispolitik nur geringen Erfolg verspricht. Daher ist es verständlich, wenn sich die Hauptkonkurrenz der Kreditinstitute auf das Dienstleistungsgeschäft verlagert hat³⁾. Während bisher eine Begründung für diesen Umstand darin gesehen wurde, daß den Banken aufgrund institutioneller Regelungen (Zinsverordnungen, Wettbewerbsabkommen) nur eine

1) Könneker, W.: Aufgaben der Bankpolitik, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1959, S. 15.

2) Im Gegensatz zur volkswirtschaftlichen Sprachregelung, in der alle Bankleistungen, da sie zum tertiären Sektor gehören, als Dienstleistungen bezeichnet werden, ist in der Bankbetriebslehre die in dieser Arbeit verwendete Terminologie üblich, vgl. Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb, Bd. II, Aktivgeschäfte und Dienstleistungsgeschäfte, Wiesbaden 1964, ebenso Kalveram - Günther: Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1961, Gliederungspunkt B "Bankgeschäfte", Unterpunkt III, "Dienstleistungsgeschäfte", S. 88 ff.

3) Vgl. Alhadeff, D.A.: Monopoly and Competition in Banking, Berkeley and Los Angeles 1954, S. 22; weiterhin Gäfen, G.: Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettbewerb, in: Sparkasse Jg. 1960, S. 169.

beschränkte Preis- und Werbekonkurrenz möglich war¹⁾, kann dieses Argument nach der Freigabe der Habenzinsen am 1. April 1967 zumindest für den großen Bereich der Einlagenzinsen nicht mehr aufrechterhalten werden. Dennoch wird mit einer weiteren Verschärfung des Dienstleistungswettbewerbs gerechnet²⁾, was darauf schließen läßt, daß diesem absatzpolitischen Instrument auch in Zukunft eine erhöhte Bedeutung zukommt.

Die spezielle Schwierigkeit des Dienstleistungsgeschäfts der Banken beruht darauf, daß hier ein ganzes Sortiment von Einzelleistungen entwickelt worden ist, das trotz der hohen Kosten in seiner Gesamtheit angeboten werden muß³⁾. Außerdem sind die Kreditinstitute gezwungen, bei einem Vorpfeilen der Mitbewerber sofort zu reagieren, wenn sie ihre Marktposition halten wollen, d.h., sie müssen ihren bisherigen Katalog um das neue Geschäft erweitern, um im Konkurrenzkampf nicht zu unterliegen. Typische Beispiele dafür sind das Einrichten von unrentablen Lohn- und Gehaltskonten, die Aufnahme des Leasing- und Factoringgeschäfts, die Propagierung des Klein- und Wertpapierspargeschäfts (Volksaktie) und in jüngster Zeit die Entwicklung langfristiger Sparansammlungssysteme⁴⁾.

Betrachtet man den Kranz der Dienstleistungsgeschäfte in seiner Gesamtheit, so wird deutlich, daß hier primär das technisch-organisatorische Potential eines Bankbetriebs zum

-
- 1) Vgl. Stützel, W.: Banken, Kapital und Kredit in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts, in: Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F. Bd. 30 II, Bln. 1964, S. 553 und für die Werbekonkurrenz vgl. insbesondere Pastuszek, H.: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspublizistik, insbesondere Bankenpublizistik, Köln u. Opladen 1959, S. 164.
 - 2) Vgl. "Weitere Straffung bei Raiffeisen", Korrespondentenbericht in: Die Welt, v. 23.11.1967.
 - 3) Vgl. Stützel, W.: Konkurrenzfragen des Kreditgewerbes, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 811.
 - 4) Nach den Großbanken und Sparkassen hat sich nun auch der Volksbankensektor dazu entschlossen, ein eigenes Sparprogramm anzubieten. Vgl. Neues Sparprogramm der Volksbanken, Korrespondentenbericht, in: Die Welt, vom 16. Jan. 1968, S. 13.

Einsatz kommt und erst in zweiter Linie die finanzielle Sphäre berührt wird¹⁾. Daneben gewinnt das Personalproblem immer größere Bedeutung. Ein großer Teil der neuen Kundschaft, der im Gegensatz zu früher mit den einzelnen Bankgeschäften und Geldanlagemöglichkeiten nicht so vertraut ist, erwartet von seinem Kreditinstitut eine persönliche Beratung. Das setzt voraus, daß die Banken über einen immer größer werdenden Stab geschulter - und damit teurer - Fachkräfte verfügen müssen. Im Zusammenhang mit der Zweigstellenexpansion wird zu zeigen sein, in welchem Umfang die Banken in den letzten Jahren ihren Personalbestand erweitert haben.

a) Traditionelle und moderne Zweige des Dienstleistungsgeschäfts der Kreditgenossenschaften.

Neben dem Einlagen- und Kreditgeschäft betrachteten die Kreditgenossenschaften von Anfang an die Abwicklung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs als eine ihrer Hauptaufgaben. So wurden in den einzelnen Verbänden schon frühzeitig Giro-systeme errichtet, mit deren Hilfe erreicht werden sollte, daß das durch die Überweisungen bewegte Geld möglichst in den eigenen Reihen verblieb²⁾. Heute spielt neben dem Überweisungsverkehr auch die Scheck- und Wechselinkassotätigkeit eine wachsende Rolle. Wegen der oben angeführten Liquiditätswirksamkeit dieser Geschäfte besteht insbesondere hier zwischen den einzelnen Gruppen von Kreditinstituten ein direkter, scharfer Wettbewerb³⁾.

Dieses Grundsortiment an Dienstleistungen wurde nach dem Krieg auch bei den Kreditgenossenschaften um Teile des

-
- 1) Vgl. Deppe, H.-D.: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschr. für W. Hasenack, Herne-Bln. 1966, S. 409.
 - 2) Vgl. Baumann, H.: Die Volksbanken, Ffm. 1964, S. 63 und Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 53.
 - 3) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 81 f.

Effekten- und Außenhandelsgeschäfts erweitert. So betreiben die Volksbanken als Folge der Wertpapierpopularisierung kleine Effektenabteilungen, daneben wird dem Zahlungsverkehr im Außenhandel steigende Aufmerksamkeit gewidmet. In der Regel wird die jeweilige Zentralkasse diese Geschäfte übernehmen, da nur sie an der Börse vertreten ist und über geeignete Auslandsverbindungen verfügt. Für die Einzelgenossenschaften bedeutet das zwar eine große Arbeitserleichterung und damit Einsparung von Kosten, auf der anderen Seite ist aber gerade die Hausbank (sollte eine Bank zum ersten Mal in Anspruch genommen werden, kann sie bei zufriedenstellender Auftragsausführung vielleicht zur Hausbank werden) der Ort, an dem die Weichen eines Bankgeschäfts gestellt werden. So erwartet ein ständig wachsender Teil der Kundschaft in Fragen der Vermögensanlage ebenso wie in Fragen der Finanzierungsmöglichkeit von Auslandsgeschäften eine umfassende Auskunft¹⁾. Ob die Kreditgenossenschaften diesen Anforderungen nachkommen können, ist fraglich und kann nur von Fall zu Fall entschieden werden. Es ist aber anzunehmen, daß die Spezialisierung einzelner Angestellter auf diesen Gebieten in einer engen Korrelation zur Größe des Kreditinstituts gesehen werden muß, da eine sinnvolle Arbeitsteilung innerhalb eines Bankbetriebs erst von einem gewissen Geschäftsumfang an ratsam erscheint. Damit gewinnt das Problem der Größen- und damit Leistungssteigerung der Kreditgenossenschaften auch für diesen Bereich eine erhöhte Bedeutung.

Ein weiterer Zweig des Dienstleistungsgeschäfts der Banken ist darin zu sehen, daß sie mehr und mehr zu Kassenhaltern ihrer Kunden werden. Für beide Seiten erwächst daraus ein Vorteil. So ist die kontoführende Bank nunmehr in der Lage, den Geschäftsgang ihres Klienten anhand der Kontobewegungen genau verfolgen zu können, was bei Kreditanträgen

1) Vgl. Meyer, H.: Auch der Bankier muß verkaufen können. Geldwerbung im Umbruch. In: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 114.

die Entscheidung der Bankleitung u.U. erleichtern kann¹⁾. Demgegenüber ist der Kunde nicht mehr gezwungen, an zwei Stellen (und zwar in seiner Kasse und auf seinem Kontokorrentkonto) größere Liquiditätsreserven zu halten²⁾, wodurch er einen Teil seines Umlaufvermögens nun in ertragbringender Verwendung einsetzen kann.

Hier wie auch bei der Führung von Lohn- und Gehaltskonten und weiterhin auf dem Gebiet des Spareinlagengeschäfts spielt die örtliche Lage des Kreditinstituts eine entscheidende Rolle. Nicht selten wird die Wahl eines Kunden auf die Bank fallen, die am bequemsten zu erreichen ist, d.h., die ihm am nächsten liegt oder die die besten Parkmöglichkeiten bietet. Unter diesem Gesichtspunkt muß die im folgenden zu behandelnde Zweigstellenpolitik gesehen werden, die damit ihrerseits auch als ein Teil des aktiven Wettbewerbs der Banken bezeichnet werden kann³⁾.

b) Zweigstellenpolitik.

In drei Urteilen stellte das Bundesverwaltungsgericht im Jahre 1958 fest⁴⁾, daß auch bei den Banken der im Grundgesetz verankerten Gewerbefreiheit grundsätzlich nichts entgegenstehen dürfe. Von diesem Zeitpunkt an setzte eine Welle von Filialneugründungen ein, die in den Jahren 1959 und 1960 ihren Höhepunkt fand⁵⁾. Insgesamt sind bis zum Ende des Jahres 1966 9.628 neue Bankstellen zu verzeichnen gewesen, das sind über 30 % Zuwachs gegenüber der Ausgangsbasis von Ende 1957. Die Zahl der Neugründungen erhöht sich noch

-
- 1) Vgl. Schmalenbach, E.: Kapital, Kredit und Zins in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung, Leipzig 1933, S.146.
 - 2) Vgl. Weber, A.: Depositenbanken und Spekulationsbanken, 4. Aufl. München und Leipzig 1938, S. 345.
 - 3) Vgl. Deppe, H.-D.: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: Z.f.BW. Jg. 1964, S. 373 mit Fußn. 49.
 - 4) Urteile des Bundesverwaltungsgerichts vom 10.7.1958 (I C 195/56, I C 177/54, und I C 205/55), abgedruckt in: NJW, 12. Jg. (1959), S. 590 ff.
 - 5) Vgl. für die folgenden Zahlenangaben: "Die Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre 1966", in: Mon.d.DBB., April 1967, S. 34 ff.

dadurch, daß die fusionierten und in Liquidation gegangenen Institute hier unberücksichtigt bleiben.

An dieser breit angelegten Aktion beteiligten sich insbesondere die kundenaktiven Sparkassen (4.774 Bankstellen) und die Kreditgenossenschaften (2.746 Bankstellen). Betrachtet man dagegen die relative Zunahme der Bankstellen nach den einzelnen Bankengruppen, so stehen die Großbanken mit 135 % weit an der Spitze, gefolgt von den gewerblichen Kreditgenossenschaften (+91 %) und den Sparkassen (+53 %), während die Raiffeisenbanken mit 10 % weit unter dem Gesamtdurchschnitt von 33 % liegen.

Aus diesem Zahlenüberblick wird deutlich, daß seit dem Jahre 1957 auf dem Gebiet der Neugründungen ein scharfer Wettbewerb besteht. In ihm drückt sich ein neuer Trend des Kampfes um die Erhaltung und Erweiterung des Marktanteils unter den Kreditinstituten aus. Ob die hier aufgewendeten hohen Kosten volkswirtschaftlich zu verantworten sind oder ob den Kunden mit günstigeren Konditionen nicht mehr gedient wäre¹⁾, sei dahingestellt und soll hier nicht näher untersucht werden. Festzustellen bleibt aber, daß sowohl das allgemeine Dienstleistungsgeschäft wie auch die hier behandelte Zweigstellenpolitik die Ertragssituation der Kreditbanken stark belasten. Auf der anderen Seite können sich die Banken dieser Art von Wettbewerb nicht entziehen, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, einen großen Teil ihrer Kundschaft dadurch zu verlieren, daß andere Mitbewerber ein größeres Bankleistungssortiment an kundennahen Schaltern anbieten. Wie oben schon für das Einlagen- und Kreditgeschäft festgestellt, scheinen nämlich auch hier günstigere Konditionen für die Masse der Kundschaft nur eine sekundäre Rolle zu spielen.

Die Verbreiterung des Leistungssortiments und insbesondere der Ausbau des Zweigstellennetzes werfen neben kostenbedingten auch noch schwerwiegende personelle Probleme auf. Jede neu errichtete Bankstelle muß mit Fachkräften besetzt

1) Vgl. Stützel, W.: Banken, Kapital und Kredit...., a.a.O., S. 553.

werden, die damit aus dem Leistungsprozeß der Zentrale ausscheiden, in der sie vielleicht gerade dringend zur Bewältigung des immer breiter gefächerten und komplizierteren Dienstleistungsgeschäfts benötigt werden. Diese Schwierigkeiten sind um so gravierender, je kleiner ein Institut ist, da hier die Relation der verbleibenden zu den ausscheidenden Arbeitskräften immer ungünstiger wird und zum anderen so gut wie keine personellen Reserven vorhanden sind. Außerdem wird kleinen und schwach besetzten Banken das Einarbeiten neuen Personals weit schwerer fallen als großen Betrieben, da bei ersteren das Aufgabengebiet jedes einzelnen Angestellten viel umfangreicher ist.

Wenn z.B. die Volksbanken als relativ kleine Banken ihren Bestand an Beschäftigten in der Zeit von 1958 bis 1966 um rund 73 % erhöht haben¹⁾, so kommen darin neben einer Steigerung der absoluten Personalkosten insbesondere auch die Bewältigung von organisatorischen Schwierigkeiten zum Ausdruck, die der vergleichsweisen Leistungs- und Anpassungsfähigkeit dieser Banken - zumindest in den jeweiligen Übergangsphasen - nicht gerade förderlich gewesen sein dürften.

5. Unterschiedliche Startpositionen und administrative Wettbewerbsverfälschungen.

Nachdem in der bisherigen Untersuchung primär auf die aktiven Wettbewerbshandlungen der Banken eingegangen worden ist, da sie als das Zentralgebiet der Bankbetriebspolitik angesehen werden können, seien im folgenden die unterschiedlichen Auswirkungen des Datenkranzes auf den Bankenwettbewerb behandelt.

In einer Zusammenfassung sei hier zunächst noch einmal an die Bedeutung der Sparkassenprivilegien erinnert. Die hohen Einlagen der öffentlichen Hand, die Gewährsträgerhaftung

1) Vgl. Jb.d.DGV für 1958, Bonn 1959, S. 44 und für 1966, Bonn 1967, S. 63. Im Vergleich dazu die Personalentwicklung der Commerzbank AG: 1958 = 7.690 Beschäftigte, 1966 = 12.076 Beschäftigte; Zuwachs rd. 64 %. Quellen: Geschäftsberichte der Commerzbank AG 1958, S. 20 und 1966, S. 26.

der Kommunen, durch die auf eine Gewinnerzielung verzichtet werden kann, und u.U. die Mündelsicherheit der Spareinlagen stellen für dieses Institut einen Wettbewerbsvorsprung dar. Weiterhin war gezeigt worden, daß die Mindestreservpolitik der ZNB zu einer Benachteiligung der kleineren Banken - und damit insbesondere der Kreditgenossenschaften - führt.

Auf die Probleme, die sich aus der ungleichen Belastung mit Ausgleichs- und Deckungsforderungen als Folge der Währungsumstellung ergeben haben, soll hier nicht näher eingegangen werden, da diese Aktiv-Posten aufgrund einer verstärkten Ankaufsaktion der Bundesbank¹⁾ bei den Kreditgenossenschaften nur noch einen Anteil von rund 2,7 % an der Bilanzsumme ausmachen - gegenüber rund 1,9 % bei der Gesamtheit der westdeutschen Kreditbanken²⁾ - und damit die Erfolgsrechnung der Kreditgenossenschaften nur noch unwesentlich belasten.

Zu erwähnen ist hier allerdings das Sparkassenmonopol auf dem Gebiet des Schulsparens³⁾. Obwohl das Sparen in kleinsten Beträgen zunächst nur eine kostenmäßige Belastung darstellt, wird sich diese Aktion langfristig doch als ein Erfolg herausstellen, da die zukünftigen, potentiellen Kunden schon in ihrer Jugend mit einem bestimmten Bankbetrieb vertraut gemacht werden. Daraus entsteht eine langjährige, auf Gewohnheit beruhende Bindung, die dazu führen wird, daß ein großer Teil dieser Jungsparer auch später "seiner Sparkasse" treu bleibt.

Als letzter Punkt dieses Kapitels sei das Emissionsgeschäft in festverzinslichen Werten betrachtet. Trotz einer relativ hohen Plazierungskraft im gesamten Genossenschaftssektor ist die DGK als einziges genossenschaftliches Kreditinstitut nur mit einer Quote von 7 % an Bundesanleihekonsortien beteiligt. Wenn man berücksichtigt, daß viele größere Kreditgenossenschaften ihren Bedarf an staatlichen Anleihen

1) Vgl. Reischauer, F.: Bankenaufsicht und Kreditgenossenschaften aus der Sicht der Deutschen Bundesbank, Vortrag in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 58.

2) Vgl. Mon.d.DBB. Tab. III B.

3) Vgl. Colditz, B.M.: Die Preisbildung im Bankgewerbe, Diss. Freiburg 1963, S. 98.

bei den privaten Kreditbanken decken, wird deutlich, daß dieser 7 %ige Anteil viel zu gering ist¹⁾.

III. Zentralgenossenschaften und Verbände.

1. Aufbau und allgemeine Funktionen der genossenschaftlichen Mittel- und Oberbaus.

Bisher beschränkte sich die Analyse der genossenschaftlichen Kreditinstitute ausschließlich auf die Bankpolitik der Einzelgenossenschaften, obwohl ihre Stellung innerhalb der westdeutschen Kreditwirtschaft nur dann richtig zu erfassen ist, wenn sie im Rahmen der genossenschaftlichen Gesamtorganisation gesehen werden. Diese einseitige Betrachtung ist darauf zurückzuführen, daß es nicht möglich war, in den oben verwendeten statistischen Entwicklungs- und Vergleichsübersichten die Größe und Intensität der genossenschaftlichen Verbundwirtschaft im einzelnen numerisch zu eliminieren. Es wäre auch nicht sinnvoll, dies im folgenden versuchen zu wollen, da der genossenschaftliche Kreditbereich in seinem dreistufigen Aufbau als eine ökonomische Einheit bezeichnet werden kann. Im Gegensatz zur Sparkassenorganisation führen hier die Zentralkassen kein ökonomisches Eigenleben, sondern sind ausschließlich als Hilfs- und Unterstützungswirtschaften der Einzelgenossenschaften gedacht, die ihrerseits zum großen Teil ohne eine Anlehnungsmöglichkeit an ihre Zentralinstitute heute gar nicht mehr existenzfähig wären. Unter diesem Aspekt gewinnt die Verbundwirtschaft im Rahmen der genossenschaftlichen Funktionserfüllung eine entscheidende Bedeutung. Sie muß daher bei einer Untersuchung der kreditgenossenschaftlichen Konkurrenzsituation als einer ihrer wesentlichen Bestandteile mitberücksichtigt werden.

1) Vgl. Hartmann, R.: Ansprache, gehalten vor Leitern von Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1963, o.O., o.J., S. 21. - In einem privaten Gespräch mit dem Präsidenten der DGK, Prof. Draheim, war zu erfahren, daß die DGK heute einen Anteil von 11-12 % für angemessen hält.

Bei einer Wesensbestimmung der Zentralgenossenschaften und der Genossenschaftsverbände sind diese als von den Primär-genossenschaften getragene Betriebsverbände zu charakterisieren. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die Interessen ihrer Mitglieder nach außen hin wahrzunehmen und den Wirtschaftlichkeitsgrad des innerbetrieblichen Leistungsprozesses bei den Einzelgenossenschaften zu verbessern. Die Zentralkassen und die DGK, die i.d.R. rein ökonomische Ziele verfolgen, seien zur Abgrenzung von den Interessenverbänden als Wirtschaftsverbände¹⁾ bezeichnet. Im Gegensatz zu ihrer ursprünglichen Aufgabenstellung, die neben der Abwicklung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs im Ausgleich von Geldangebot und Geldnachfrage der ihnen angeschlossenen Lokalgenossenschaften lag (nach innen gerichtete Tätigkeit), verlagert sich ihr Wirkungsbereich immer mehr auf die nach außen gerichtete Banktätigkeit, so z.B. bei Geldanlage- oder Geldaufnahme-geschäften, im Effekten- und Außenhandelsverkehr usw.

Überträgt man die Untersuchungsmethode nach der unterschiedlichen Richtung der Wirkungsmöglichkeit auf die Genossenschaftsverbände, so muß hier eine Zweiteilung vorgenommen werden. Die Regionalverbände üben dann aufgrund ihrer Prüfungs- und Beratungstätigkeit - sofern man von ihrer Hauptaufgabenstellung ausgeht - rein nach innen gerichtete Funktionen mit einem eher sozialpolitischen Charakter aus²⁾, während die Spitzenverbände als Vertreter der Genossenschaften nach außen deren Belange in wirtschaftspolitischer Hinsicht wahrnehmen. Daneben sind sie Sprachrohr und Repräsentanten gegenüber der Öffentlichkeit.

-
- 1) Vgl. Aschhoff, G.: Die Geschichte der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände in Deutschland, in: Geschichte, Struktur und Politik der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände, Karlsruhe 1965, S. 11.
 - 2) Vgl. Stupka, J.: Genossenschaftliche Zusammenschlüsse als externe Willenszentren für die Einzelgenossenschaften, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschr. f. W. Hasenack, Herne-Bln. 1966, S. 145.

2. Die Verbundwirtschaft im genossenschaftlichen Kredit- wesen.

a) Zentralgenossenschaften.

Im Gegensatz zum Unternehmungsverbund, der in der Wirtschaftsliteratur als "die organisatorische Zusammenfassung mehrerer mehr oder weniger selbständiger betrieblicher Einheiten unter einheitlicher Führung verstanden"¹⁾ wird, liegt der Schwerpunkt der genossenschaftlichen Verbundwirtschaft nicht so sehr auf dem Gebiet der zentralen Organisation, sondern muß in der besonderen Form der funktionellen Verknüpfung und Verschmelzung der einzelnen genossenschaftlichen Stufen gesehen werden. Während dort einzelne Funktionen von der Konzernspitze an die Betriebe delegiert werden, übertragen hier die Primärgenossenschaften einzelne Aufgabengebiete auf ihre Zentralkassen (Funktionsverlagerung), die ihrerseits aufgrund eines größeren Unternehmensumfanges in der Lage sind, weitere Geschäftssparten aufzunehmen (Funktionsausdehnung). Man kann hier also von einer umgekehrten Gewichtsverlagerung in Richtung auf die Zentralinstitute sprechen. In der genossenschaftlichen Verbundwirtschaft wird der Verbundspitze damit keine leitende, sondern eine dienende Rolle zuerkannt.

Während man die genossenschaftlichen Zentralinstitute grundsätzlich als Betriebe bezeichnen kann, die "auf höherer Marktebene gleichartige Beschaffungs- und Verwertungsfunktionen wie die einzelgenossenschaftlichen Betriebe für diese auszuführen haben"²⁾, trifft das auf den Kreditmärkten nicht für alle Bereiche zu. Als Bank der Banken muß es die Zentralkasse als ihre Hauptaufgabe ansehen, den ihr angeschlossenen Lokalgenossenschaften einen Liquiditätsrückhalt zu gewähren³⁾. Denn alle jene Institute, die nicht an LZB-

1) Krähe, W.: Verbundwirtschaft, Stichwort in: HdSW Bd. 11, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1961, S. 1.

2) Henzler, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962, S. 39.

3) Vgl. Faust, H.: Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Ffm. 1965, Kapitel: Das Problem des Geldausgleichs, S. 399 ff.

Bankplätzen domizilieren, sind darauf angewiesen, ihre Liquiditätsüberschüsse bei ihren Zentralkassen zu deponieren und sich, wenn notwendig, bei ihnen zu refinanzieren. Bei diesem internen Liquiditätsausgleich wird der Geldmarkt nicht in Anspruch genommen. Gleichzeitig fungieren die Zentralkassen als Ringhauptstellen im genossenschaftlichen Giroverkehr. Soweit es sich dabei um Geldbewegungen innerhalb des genossenschaftlichen Kreditapparats handelt, werden auch hier keine Marktleistungen erbracht. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang noch die Depotführungstätigkeit der Zentralkassen, die diese zugunsten der Primärgenossenschaften betreiben. Da der Handel mit Effekten als Voraussetzung zur Errichtung eines Depotkontos die Einschaltung eines Marktes impliziert, wird ersichtlich, wie eng verzahnt und voneinander abhängig diese beiden Wirkungsbereiche der Zentralkassen sind. So ist auch der o.a. interne Liquiditätsausgleich i.d.R. ohne ein Ausweichen auf den Geldmarkt nicht denkbar, da es unwahrscheinlich ist, daß sich die unterschiedlichen Geldströme der Einzelgenossenschaften decken.

Die nach außen gerichteten Geschäfte der Zentralkassen seien unterteilt in: a) Kommissionsgeschäfte, bei denen der Auftrag direkt von den Einzelgenossenschaften ausgeht, und in: b) Eigengeschäfte.

Zu a). Schon bei der Darstellung der einzelgenossenschaftlichen Dienstleistungspolitik war gesagt worden, daß diesen Instituten die Abwicklung von Außenhandels- und Effekten-geschäften ohne einen Rückgriff auf ihre Zentralkassen nicht möglich wäre. Da die hier betriebene Funktionsausgliederung für alle Kreditgenossenschaften eine ständig steigende Bedeutung gewinnt, wird es die Aufgabe der Zentralkassen sein, durch eine Koordinierung der bestehenden und die Aufnahme von weiteren Geschäftsverbindungen die Bedingungen auf diesem Gebiet zu verbessern.

Inwieweit das durch eine Zusammenlegung der beiden nebeneinanderbestehenden Zentralkassenorganisationen möglich wäre und welche weiteren Vorteile sich aus einer derartigen

Straffung und Konzentrierung auf nur wenige große und damit leistungsstärkere Zentralinstitute ergeben würden, sei an anderer Stelle behandelt.

Zu b). Gleichrangig neben diesen Auftragsgeschäften besteht der große Bereich der Eigengeschäfte. Hier ist zunächst auf die Geldmarktgeschäfte einzugehen. Aufgrund ihrer Funktion als Liquiditätsspitze der ihnen angeschlossenen Einzelgenossenschaften sind die Zentralkassen gehalten, Überschüsse entweder an die DGK weiterzugeben oder für sie eine Anlage auf dem Geldmarkt zu suchen. Weiterhin haben sie die Aufgabe, bei Bedarf Geldmarktmittel aufzunehmen, wozu sie wegen ihrer höheren Kapitalreserven eher in der Lage sind als die Einzelgenossenschaften. Diese Geldmarktstätigkeit muß in engem Zusammenhang mit der Funktion des oben erörterten innergenossenschaftlichen Liquiditätsausgleichs gesehen werden und sei daher als ein Ergänzungsgeschäft bezeichnet. Gleichzeitig gewinnt sie aber besondere Bedeutung durch die Tatsache, daß hierüber auch die täglichen Ungleichgewichte, die aus dem bargeldlosen Zahlungsverkehr zwischen den Bankengruppen resultieren, ausgeglichen werden. Ohne eine derartige zentrale Ausgleichsstelle wären die Einzelgenossenschaften gezwungen, noch höhere unrentable Liquiditätsreserven zu halten.

Weit geringere Möglichkeiten bestehen allerdings auf dem Gebiet der Aufnahme von Kapitalmarktmitteln. Da den Zentralkassen, im Gegensatz zu den Girozentralen und Landesbanken, das Pfandbriefprivileg nicht verliehen ist¹⁾, besteht für sie nur eine beschränkte Refinanzierungsmöglichkeit bei der DGK, den genossenschaftlichen Grundkreditinstituten, Versicherungen und sonstigen Kapitalsammelstellen²⁾, deren Leistungskraft aber bei weitem nicht ausreicht, um

1) Vgl. Kalveram-Günther: Bankbetriebslehre, 3. Auflage, Wiesbaden 1961, S. 336. Über den Umfang dieser Emissionsstätigkeit des Sparkassenmittel- und Oberbaus in den Jahren 1954-1961 vgl. Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft, BT-Drucks. IV 2320, v. 5. Juni 1964.

2) Vgl. Baumann, H.: Die Volksbanken, Ffm. 1964, S. 73.

den gestiegenen Anforderungen nach langfristig zur Verfügung stehenden Mitteln nachzukommen.

Neben diesen Bank-zu-Bank-Eigengeschäften der Zentralkassen, die im Zusammenhang mit ihrer Unterstützungsfunktion als Mutterinstitute der Einzelgenossenschaften gesehen werden müssen, betreiben die ländlichen Zentralinstitute auch noch Direktgeschäfte mit den großen genossenschaftlichen Waren- und Verwertungszentralen¹⁾, da die Kapazität der Einzelgenossenschaften dazu i.d.R. nicht groß genug ist.

Die Leistungsfähigkeit und damit Unterstützungseffizienz einer Zentralkasse steht in engem Zusammenhang mit ihrer Inanspruchnahme durch die Einzelgenossenschaften. Je mehr sich diese ihres Zentralinstitutes regelmäßig bedienen, um so größer ist dessen Geschäftsumfang und um so stärker seine Stellung am Markt. Umgekehrt gilt, je attraktiver eine Zentralkasse ist, um so eher sind die Lokalgenossenschaften bereit, ihre Geschäfte bei ihr abzuwickeln.

Mit der Entwicklung der Kreditgenossenschaften von "Sparsammeltöpfen" der breiten Bevölkerung zu kleinen Universalbanken sank der Einlagenanteil dieser Institute bei ihren Zentralkassen²⁾. Die Einzelgenossenschaften waren nun zum Teil selber in der Lage, das Anschlußrisiko bei der Kredittransformation auf sich zu nehmen. Außerdem bedienen sich die großen Kreditgenossenschaften an den Bankplätzen heute schon häufig des lokalen Geldmarktes, was auf eine weitere Verkleinerung des Zentralkassen-Geldgeschäfts hinausläuft. Ein Ausweg aus diesem Dilemma - hier Zwang zur Attraktivität, dort Rückgang einzelner Geschäftszweige - kann auf zweierlei Weise gefunden werden: a) Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts, Verstärkung der Beratertätigkeit und Beschleunigung der Geschäftsabwicklung. b) Straffung der Organisation und Zusammenlegung einzelner Einheiten, da über

1) Vgl. Holzer, S.: Der genossenschaftliche Kreditapparat "Raiffeisen" und seine Funktionen, in: d.langfr.Kr. Jg. 1959, S. 442.

2) Vgl. Bähre, J.L.: Konsolidieren, nicht expandieren!, in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 67 f.

eine Größenexpansion eine verbesserte Marktstellung erreicht werden kann; damit erhöht sich die Leistungsfähigkeit, und auch die kleinen Kreditgenossenschaften, die, wie oben gezeigt worden war, am Ende der Konkurrenzskala innerhalb der westdeutschen Bankenwirtschaft stehen, können in verstärktem Maße gefördert werden.

Wenn die Girozentralen und Landesbanken als die "Zentralkassen" der Sparkassenorganisation im einzelnen auch anders geartete Aufgaben zu erfüllen haben, so ist ihre Stellung innerhalb des Systems doch der einer genossenschaftlichen Zentralkasse in etwa vergleichbar. Im folgenden soll daher der Versuch unternommen werden, Zentralkassen und Girozentralen einander gegenüberzustellen, um mittels einer Vergleichsbetrachtung ihrer durchschnittlichen Bilanzsummen einen Maßstab für die notwendige Größenentwicklung der Zentralgenossenschaften zu erhalten.

b) Größen- und Funktionsvergleich mit den Girozentralen
.....
der Sparkassenorganisation.
.....

Da die Girozentralen ebenso wie der genossenschaftliche Mittelbau den Zahlungsverkehr zwischen den ihnen angeschlossenen Sparkassen abwickeln, weiterhin als deren Geld- und Kreditausgleichszentralen fungieren und sie im Wertpapier- und Auslandsgeschäft unterstützen¹⁾, ist insoweit kein grundsätzlicher Unterschied zwischen beiden Organisationen festzustellen. Dieses Bild ändert sich aber dann, wenn man die Eigengeschäfte der Girozentralen untersucht. Es war schon gesagt worden, daß ihnen aufgrund des Emissionsrechtes in großem Umfang langfristig zur Verfügung stehende Mittel zufließen. Im Gegensatz zum genossenschaftlichen Kreditbereich werden diese Kapitalmarktmittel aber nicht den Sparkassen zugeführt, sondern dienen der Abwicklung von Kommunal- und Hypothekendarlehen, werden aber auch zu Kreditgeschäften mit privaten Kunden verwandt²⁾. Obwohl für die Girozentralen auf

1) Vgl. Kalveram-Günther: a.a.O., S. 327.

2) Vgl. Die "Sparkassenkarte" sticht nicht, o.V., in: Die Sparkasse Jg. 1956, S. 107 f.

diesem Gebiet der Grundsatz gilt, daß eine Konkurrenzbeziehung zu den Sparkassen zu vermeiden ist, hat gerade die Geschäftstätigkeit mit der privaten Kundschaft nach dem Krieg in erheblichem Maße zugenommen¹⁾.

Bei dem nun folgenden Größenvergleich von Zentralkassen und Girozentralen muß also berücksichtigt werden, daß bei letzteren eine z.T. anders geartete Aufgabenstellung vorliegt, die sich auf den Geschäftsumfang des Sparkassenmittelbaus positiv auswirkt.

Die durchschnittliche Bilanzsumme der 12 Girozentralen betrug Ende 1966 DM 5.118 Mio und war damit rund acht mal so groß wie die Durchschnittssumme der 18 Zentralkassen (DM 630 Mio)²⁾. Ein genaueres Bild vermittelt aber erst eine Einzelbetrachtung der Zentralkassenbilanzen. Danach liegen 11 Zentralkassen z.T. erheblich unter dieser mittleren Summe, 4 erreichen nicht einmal die Hälfte, während nur 2 über die Milliardenengrenze hinausgehen³⁾. Bei Berücksichtigung dieser Größenverhältnisse ist es fraglich, ob der genossenschaftliche Mittelbau heute noch die Funktion einer geldwirtschaftlichen Zentralorganisation zur Zufriedenheit ausfüllen kann oder ob er nicht, zumindest auf den Gebieten des Geldmarkt-, Effekten- und Außenhandelsgeschäfts, im Vergleich zu den Konkur-

1) Vgl. Köppen, H.: Die kurzfristige Refinanzierung der Kreditinstitute, Diss. Hamburg 1963, S. 141.

2) Vgl. Mon. d. DBB. Tab. III B.

3) Zentralkassen des DRV: a) München= DM 1.902 Mio; b) Stuttgart= DM 859 Mio; c) Münster= DM 850 Mio; d) Köln= DM 692 Mio; e) Hannover= DM 666 Mio; f) Karlsruhe= DM 503 Mio; g) Kiel= DM 475 Mio; h) Frankfurt= DM 432 Mio; i) Kassel= DM 327 Mio; j) Koblenz= DM 276 Mio; k) Saarbrücken= DM 248 Mio; l) Oldenburg= DM 203 Mio; m) Ludwigshafen= DM 187 Mio. Vgl. Jb.d.DRV Jg. 1966, S. 54.

Zentralkassen des DGV: a) Karlsruhe - Frankfurt = DM 1.321 Mio; b) Hamburg - Hannover = DM 803 Mio; c) Köln - Münster = DM 596 Mio; d) Stuttgart = DM 513 Mio; e) München = DM 483 Mio. Vgl. Jb.d.DGV für 1966, Bonn 1967, S. 97.

Als Vergleich dazu seien die Bilanzsummen zweier größerer Sparkassen, Stand Ende 1966, genannt: a) Sparkasse der Hauptstadt Hannover = DM 1.557 Mio; b) Stadtparkasse Essen = DM 1.260 Mio.

Vgl. Z.f.d.g.Krw. Jg. 1967, S. 734 bzw. S. 1044.

renzinstituten als zweitrangig anzusehen ist¹⁾.

Unter dem Gesichtspunkt einer verstärkten Straffung der Raiffeisenorganisation zum Zwecke einer allgemeinen Leistungssteigerung sind daher die Bemühungen dieses Verbandes zu sehen, neben einer Konzentrierung der Einzelgenossenschaften auch eine Zusammenlegung der Zentralkassen anzustreben. Ihre Zahl soll wie beim gewerblichen Kreditverband im Endstadium nur noch 5 betragen.²⁾

c) Die Deutsche Genossenschaftskasse (DGK).

Ein Überblick über das kreditgenossenschaftliche Verbundsystem muß unvollständig bleiben, solange nicht Stellung und Funktion der DGK in eine solche Betrachtung miteinbezogen werden.

Als das geld- und kreditwirtschaftliche Zentralinstitut beider genossenschaftlicher Bankverbände ist sie "zur Förderung des Genossenschaftswesens, insbesondere des genossenschaftlichen Personalkredits"³⁾ errichtet worden. Nach §§ 2 und 3 des Gen.Ges. fungiert sie hauptsächlich als Liquiditäts- und Finanzierungsspitze der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft, nimmt aber weiterhin auch alle üblichen Dienstleistungsgeschäfte wahr und wickelt vor allem den Abrechnungsverkehr für den gesamten genossenschaftlichen Unter- und Mittelbau ab.

Im Gegensatz zu ihren Vorgängerinnen, der "Preußenkasse" und der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse, hat sie ferner die Möglichkeit, über die Emission von Schuldverschreibungen Kapitalmarktmittel aufzunehmen.⁴⁾

1) Vgl. zur Frage der im Verhältnis zu den Sparkassen relativ geringen Geldmarktaktivität der genossenschaftlichen Kreditorganisationen Kaiser, A.: Entwicklung und zukünftige Aufgaben des Ringverkehrs der Volksbanken und der Zentralkassen, in: Bl.f.GenW. Jg. 1960, S. 218 ff., insbesondere S. 219.

2) Vgl. "Weitere Straffung bei Raiffeisen", Korrespondentenbericht, in: Die Welt, vom 23.11.1967.

3) § 1 Gesetz über die Deutsche Genossenschaftskasse, in der Fassung vom 5. Mai 1964 (BGBl I, S. 310).

4) Vgl. Faust, H.: Die Zentralbank der deutschen Genossenschaften, Ffm. 1967, S. 81 und 83.

Bei einer Gegenüberstellung von Sparkassen- und Genossenschaftsorganisation kann die formale Geschlossenheit beider Systeme als gleich gut und vollständig bezeichnet werden, dennoch zeigen sich z.B. auf dem Gebiet des Giroverkehrs erhebliche Unterschiede. Nach einer im Jahre 1965 angestellten Untersuchung kam die DGK zu dem Ergebnis, daß bei den Sparkassen 53 % der von Kunden erteilten Überweisungsaufträge im eigenen Netz verblieben, während es bei den Genossenschaften nur 30 % waren. Zur Ergänzung dieser Zahlen muß noch angeführt werden, daß bei den Sparkassen im Giralgeldverkehr die Überweisung weit häufiger benutzt wird (1965 waren es rund 70 % aller Giralgeldverfügungen) als bei den Genossenschaften (53 % Überweisungen und 47 % Scheck- und Inkassoüberweisungen im gleichen Jahr)¹⁾, so daß die Sparkassenorganisation wegen der bei Überweisungen anwendbaren Fakultativklausel liquiditätsmäßig zweifach im Vorteil ist.

Die Tatsache dieser stärkeren Eigenabwicklung innerhalb des Spargirorings ist im wesentlichen auf drei Punkte zurückzuführen: a) Einmal hat eine bewußte Erziehung der Sparkassenkundschaft in Richtung auf eine verstärkte Benutzung des Überweisungsverkehrs stattgefunden; b) zum anderen bestehen über die Girozentralen und großen Sparkassen in erheblichem Umfang Geschäftsbeziehungen zur Mittel- und Großindustrie, und c) erfolgt die Abwicklung des Überweisungsverkehrs der Sparkassen schneller (Eilüberweisungen) und rationeller (nur ein Zentralinstanzenzug gegenüber zwei bei den Genossenschaften), so daß die Sparkassenkunden relativ geringere Valutaverluste erleiden.

Im Zusammenhang mit dem in dieser Arbeit gestellten Thema - Leistungssteigerung durch Konzentration - fällt der DGK die Aufgabe zu, aufgrund ihrer Finanzkraft und Spitzenstellung zusammen mit den Verbänden die Fusionsbemühungen zu unterstützen und zu propagieren und damit zu einer günstigen

1) Vgl. Schneider-Gadicke, K.H.: Probleme und Entwicklungstendenzen im genossenschaftlichen Zahlungsverkehr, in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 124.

Entwicklung des genossenschaftlichen Überweisungsverkehrs beizutragen. Im zweiten Hauptteil der Arbeit wird zu zeigen sein, welche positiven Auswirkungen eine solche Konzentrationsbewegung auf die Zahlungsverkehrsbedingungen im genossenschaftlichen Unter- und Mittelbau haben wird und damit auch zu einer indirekten Leistungssteigerung der DGK beitragen kann.

d) Genossenschaftliche Verbände.

Im Gegensatz zu den meisten Interessenverbänden, die, entstanden aus einem freiwilligen Zusammenschluß, die Belange ihrer Mitglieder gegenüber Staat und Öffentlichkeit - ohne hoheitliche Aufgaben zu erfüllen - wahrnehmen und vertreten, ist es das Spezifikum genossenschaftlicher Verbände, dualistisch strukturiert zu sein. Zum einen verfolgen auch sie ökonomische und metapolitische Ziele¹⁾, indem sie auf der Ebene der Einzelverbände durch Beratung, Schulung, Aufklärungsarbeit und nicht zuletzt auch Beeinflussung ihre Mitglieder zu einem Verhalten zu bewegen versuchen, das zu einer ökonomischen Leistungssteigerung einer einzelnen und/oder aller Einzelgenossenschaften führt. Daneben liegt die Hauptaufgabe der Zentralverbände DRV und DGV in der Repräsentation des Genossenschaftswesens gegenüber dem Gesetzgeber, der Öffentlichkeit und den Konkurrenzverbänden; auf der Landesebene sind z. T. auch die Regionalverbände politisch aktiv und betreiben ihrerseits Werbungs- und Aufklärungsarbeit.

Als der eigentliche konstitutive Faktor der Genossenschaftsverbände ist aber nicht so sehr die Interessenwahrnehmung nach außen als vielmehr ihre Prüfungs- und Revisionsstätigkeit anzusehen²⁾, die z. T. schon in der Mitte des

1) Vgl. Weippert, G.: Zum Verständnis der verbandsstrukturierten Gesellschaft, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift für H.-J. Seraphim, Bln. 1964, S. 133.

2) Vgl. Romig, F.: Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, Bln. 1966, S. 208 mit Fußn. 85.

letzten Jahrhunderts einsetzte¹⁾. Mit der Aufnahme einer zweijährig durchzuführenden Pflichtprüfung aller den Verbänden angeschlossenen Genossenschaften in das Genossenschaftsgesetz von 1889, die 1934 durch einen Anschlußzwang der Genossenschaften an einen Prüfungsverband erweitert wurde²⁾, verstärkte sich die enge Zusammenarbeit innerhalb des Genossenschaftsverbundes wesentlich. Daneben haben die Verbände mit diesen Pflichtprüfungen gleichzeitig hoheitliche Funktionen zu erfüllen³⁾, die in etwa den Aufgaben von Ärzte- oder Industrie- und Handelskammer vergleichbar sind. So können sie einzelne Genossenschaften, die bei drohender Gefahr eines Zusammenbruchs ihren Anordnungen nicht nachkommen, sogar aus dem Verband ausschließen⁴⁾. Die genossenschaftliche Revisionstätigkeit hat damit nicht nur einen formellen, sondern, im Gegensatz zum aktienrechtlichen Prüfungsverfahren, auch einen materiellen Charakter.⁵⁾

Die Beratungs- und Betreuungsaufgaben, verbunden mit ihrer Tätigkeit als Prüfungsorgane, ermöglichen es den Verbänden weiterhin, auf einen Interessenausgleich zwischen den Zentralgenossenschaften und Einzelgenossenschaften hinzuwirken. Andererseits sind sie in der Lage, organisatorische und verbundintensivierende Maßnahmen zu publizieren und zu unterstützen (sogen. motivierende Information⁶⁾), da sie als ge-

1) Vgl. Pfüller, R.: a.a.O., S. 27.

2) Vgl. §§ 53 und 54 Gen.Ges. in der Fassung vom 21.7.1954 (BGBl I 212), Kommentar zum Gen.Ges. von Meyer-Meulenbergh, 8. Aufl. München und Berlin 1956, S. 241 ff.

3) Vgl. die amtliche Begründung zum Gesetz vom 30. Oktober 1934, abgedruckt bei Paulick, H.: Das Recht der eingetragenen Genossenschaften, Karlsruhe 1956, S. 296 f.; weiterhin Stupka, J.: Objekte und Leistungen der genossenschaftlichen Verbandsprüfung, Tübingen 1962, S. 74 ff., im Hinblick auf die spezielle Prüfungstätigkeit bei den Kreditgenossenschaften insbesondere S. 76.

4) Vgl. Pfüller, R.: a.a.O., S. 28 f.

5) Vgl. Jäger, W.: Das Organisationssystem im Genossenschaftswesen der Bundesrepublik Deutschland, in: Geschichte, Struktur und Politik der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände, Karlsruhe 1965, S. 87.

6) Vgl. Blümle, E.-B.: Zur Messung des Verbandserfolges, in: Z.f.betr.Forschung Jg. 1965, S. 561. Wenn dieser Terminus von Blümle auch auf die Öffentlichkeitsarbeit der Verbände angewandt wird, sei er hier doch übernommen, da Ziel und Methoden der Verbandsinnenarbeit in diesem Fall die gleichen sind.

schäftlich nicht unmittelbar interessierte Institutionen außerhalb des innergenossenschaftlichen Spannungsfeldes stehen und daher in ihren Empfehlungen keine eigensüchtigen und unternehmerischen Zielsetzungen vermutet werden.

So kann auch der Impuls zu einer Fusion von Kreditgenossenschaften nur von den Verbänden ausgehen. Im Herbst des Jahres 1966 fanden erstmalig Gespräche zwischen DRV und DGV statt. Ausschließlich von den Dach- und Regionalverbänden und von ihrer Bereitschaft zur Zusammenarbeit wird es abhängen, ob ein solcher Schritt in nächster Zukunft verwirklicht werden kann. Denn nur sie werden in der Lage sein, die Lokalgenossenschaften zu einer weitgehenden Konzentrierung der einzelbetrieblichen Kräfte, dem eigentlichen Ziel dieser Aktion, zu veranlassen.

3. Der Gruppenwettbewerb.

a) Wettbewerbstheoretische Analyse.

Als eine besondere Erscheinung in den Konkurrenzbeziehungen der Banken kann der hier herrschende Gruppenwettbewerb bezeichnet werden, der in den übrigen Wirtschaftszweigen in dieser geschlossenen Form selten anzutreffen ist. Insbesondere die deutsche Kreditwirtschaft bietet hierfür ein "klassisches Beispiel"¹⁾, wenn man z.B. die Konkurrenzsituation zwischen Sparkassen, Kreditgenossenschaften und privaten Kreditbanken betrachtet.

Die Kriterien zur Einteilung in bestimmte Gruppen sind i.d.R. rechtlicher Natur (Kreditgenossenschaften-Sparkassen-private Kreditbanken), z.T. aber auch ökonomisch-institutioneller Art (private Geschäftsbanken- private Hypothekenbanken). Daneben richten sie sich auch ganz einfach nach der unterschiedlichen Größe der Institute, so z.B., wenn die Statistik der Bundesbank eine Unterscheidung in Großbanken und Staats-, Regional- und Lokalbanken vornimmt. In Fortführung der bisherigen Untersuchungsmethode wird sich die

1) Aust, E.: a.a.O., S. 204.

folgende Darstellung auf die Gruppen der Geschäftsbanken beschränken, zu denen die privaten Kreditbanken, die Sparkassen und die Kreditgenossenschaften - und zwar letztere einschließlich ihres jeweiligen Mittel- und Oberbaus - zu zählen sind.

Bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften ist die Zugehörigkeit zu bestimmten Verbänden als ein gruppenbildender Faktor anzusehen, als dessen ökonomisches Pendant die enge Zusammenarbeit und teilweise Abhängigkeit der Einzel- von den Zentralinstituten bezeichnet werden kann. Bei den Großbanken treten neben diesen wirtschaftlich-organisatorischen Gesichtspunkten die direkte Anweisungsbefugnis der Zentralen ihren Filialen gegenüber an die Stelle einer Verbandszugehörigkeit.

Parallel neben einem Wettbewerb der Einzelinstitute auf lokaler Ebene existiert in der deutschen Bankwirtschaft also auch noch ein Gruppen- oder Oligopolwettbewerb der Kreditorganisationen im gesamtwirtschaftlichen Bereich.¹⁾ Als typische Folge dieser Situation ist einmal die allgemeine Preisrigidität zwischen den Bankengruppen zu nennen, die insbesondere auf dem Gebiet des Einlagengeschäfts auch heute noch zu verzeichnen ist.²⁾ Die oligopolistische Interdependenz läßt hier Aktivhandlungen deshalb als wenig sinnvoll erscheinen, weil das Vorprellen einer Institutsgruppe ein sofortiges Nachziehen der Mitbewerber auslösen würde³⁾, so daß bei der geringen Reagibilität der Marktgegenseite kein Wettbewerbsvorteil zu erzielen wäre. Anders ist es dagegen bei den Dienstleistungen. Hier wird das instabile Moment der Oligopolsituation z.B. in dem scharfen Zweigstel-

1) Vgl. Gäffen, G.: Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettbewerb, in: Sparkasse Jg. 1960, S. 169 und Henze, W.: Das Gleichgewichtssystem im deutschen Kreditwesen, in: Sparkasse Jg. 1962, S. 202.

2) Hier besteht nach Ansicht des Präsidenten des DRV, Dr. Sonnemann, "nur eine Preisführerschaft, der sich die anderen anzuschließen haben". Vgl. "Weitere Straffung bei Raiffeisen", Korrespondentenbericht in: Die Welt vom 23. 11.1967.

3) Vgl. Kühne, K.: Funktionsfähige Konkurrenz, Bln. 1958, S. 179.

lenwettbewerb deutlich sichtbar.¹⁾ Daneben sind der weitere Ausbau und die Verbesserungen des sonstigen Dienstleistungsgeschäfts ein Indiz dafür, daß ein Kampf um die Vergrößerung der Gruppenmarktanteile auch bei unvollständigem Preiswettbewerb besteht.²⁾

Wenn also gesagt wird, daß in einer losen Form des Oligopols, um die es sich beim Gruppenwettbewerb der Banken handelt, der Drang zu Innovationen besonders groß sei³⁾, so trifft diese Behauptung auch und gerade auf die spezielle Konkurrenzsituation auf dem Markt der Bankleistungen zu.

Im Zusammenhang mit dem Gruppenwettbewerb muß noch auf ein besonderes Phänomen der Inter-Bankbeziehungen aufmerksam gemacht werden, das in dieser umfassenden und institutionalisierten Ausprägung bei anderen Wirtschaftszweigen selten vorzufinden ist. Am Beispiel der gegenseitigen Geldmarktgeschäfte läßt sich zeigen, daß die Banken untereinander nicht nur Wettbewerb um jeden Preis betreiben, sondern auch zu einer Kooperation bereit sind⁴⁾, so z.B., wenn sie einem Konkurrenten durch die Gewährung von kurzfristigen Krediten über eine kritische Liquiditätslage hinweghelfen.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, daß der oligopolistische Markt der Kreditinstitute gekennzeichnet ist durch eine Mischung von scharfem Wettbewerb und gegenseitiger Rücksichtnahme.⁵⁾

1) Vgl. Deppe, H.-D.: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschr.f. W.Hasenack, Herne-Berlin 1966, S. 403.

2) Vgl. Arnold, H.: Wettbewerb, Wettbewerbsbeschränkung und Mißbrauchsaufsicht im Kreditwesen, in: WuW Jg. 1960, S. 474.

3) Vgl. Kühne, K.: a.a.O., S. 204.

4) Vgl. Herold, H.: Wettbewerb und Zusammenarbeit im Kreditgewerbe, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1963, S. 72 f.

5) Vgl. Buschmann, G.: Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Bln. 1963, S. 128 mit Fußn. 63; weiterhin Habisreiter, H.: Konkurrenz und Kooperation, Bln. 1959, S. 84.

b) Gruppenwettbewerb zwischen Kreditgenossenschaften
und Sparkassen.

Betrachtet man die Konkurrenzsituation zwischen den Kreditgenossenschaften und den Sparkassen, so kann man hier von einem typischen Beispiel des oben definierten Gruppenwettbewerbs sprechen. Es sind hier insbesondere drei Berührungspunkte gewesen, die zu diesem Spannungsverhältnis geführt haben: a) Während, wie im vorherigen schon dargelegt, die Kreditgenossenschaften bis zu Anfang dieses Jahrhunderts auf den lokalen Märkten eine Art Monopolstellung innehatten, hat die Entwicklung bei den Sparkassen dazu geführt, daß diese Institute immer mehr in den räumlichen Wirkungsbereich der genossenschaftlichen Banken eindringen. So domizilierten im Jahre 1957, - also schon vor dem Zeitpunkt der starken Zweigstellenexpansion - die Volksbanken z.B. grundsätzlich nur noch an Orten, an denen auch die Sparkassen vertreten waren, während die Raiffeisenbanken erst in Orten ab 2.500 Einwohnern mit einer überwiegenden Präsenz der Sparkassen zu rechnen hatten¹⁾. In der Zwischenzeit haben sich aber auch für sie die Konkurrenzverhältnisse wesentlich verschärft, da die Sparkassen bis zum Ende des Jahres 1966 ihr Niederlassungsnetz um 53 % oder 4.774 Einheiten erweitert haben²⁾. b) Von ausschlaggebender Bedeutung ist aber, daß zu dieser rein lokalen Konkurrenznähe eine Angleichung der jeweiligen Kundenstrukturen - und hierbei insbesondere diejenige der Kreditkunden³⁾ - getreten ist. Erst sie intensivierte zusammen mit dem gleichzeitigen Expansionsdrang der Sparkassen die Wettbewerbssituation.

c) Ein weiterer Berührungspunkt zwischen Kreditgenossenschaften und Sparkassen ist auf die verstärkte Aktivität der genossenschaftlichen Banken im Bereich der Bankdienstleistungen zurückzuführen. Durch eine ständige Erweiterung

1) Vgl. Hahn, O.: Die Verteilung der Bankniederlassungen auf die verschiedenen Ortsgrößenklassen, in: Bl.f.d.g.GenW. Jg. 1959, S. 159 f.

2) Vgl. Seite 91 dieser Arbeit mit Fußn. 5.

3) Vgl. Albrecht, G.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens, Bln. 1965, S. 134.

ihres Sortiments und eine Verbesserung ihres Services gleichen sich die Kreditgenossenschaften den Sparkassen immer mehr an, was ebenfalls zu einer Intensivierung des Wettbewerbs beiträgt. Auf der anderen Seite hat aber auch die Sparkassenorganisation eine bewußte und aktive Konkurrenzstellung gegenüber den Raiffeisenbanken eingenommen, indem sie mit billigeren Krediten¹⁾ und einem ausgedehnten Dienstleistungsgeschäft in die ländliche Domäne der Kreditgenossenschaften einzudringen versucht. Hierbei kommen ihr nach eigener Aussage eine "ältere Tradition, ihr gründlicheres Fachwissen, ihre besseren Beratungsmöglichkeiten" und "ihre größere Kreditfähigkeit"²⁾ zugute. Nicht zu Unrecht sind daher die Sparkassen als die Hauptkonkurrenten der genossenschaftlichen Banken bezeichnet worden.³⁾

Um aus ihrer Defensivstellung herauszukommen, müssen also die Kreditgenossenschaften verstärkte Anstrengungen unternehmen, das Leistungsniveau der Sparkassen zu erreichen. Erst dann werden sie in der Lage sein, den Einbruch dieser Institute in ihre bisherigen Tätigkeits- und Kundenbereiche einzudämmen und ihrerseits eine offensive Bankpolitik zu betreiben. Ein möglicher Schritt in dieser Richtung wäre getan, wenn der

c) Wettbewerb zwischen den Instituten der beiden genossenschaftlichen Kreditorganisationen

vermieden wird, da sich dann die jeweilige Kreditgenossenschaft ganz auf die außergenossenschaftliche Konkurrenz konzentrieren könnte. Durch eine Festlegung der räumlichen Geschäftsbereiche bei den Raiffeisenbanken wird das innerhalb dieses Verbandes im wesentlichen auch erreicht.⁴⁾ Anders ist die Situation dagegen im Verhältnis zu den Kreditgenos-

1) Vgl. Schrader, G.: Sparkassenwerbung auf dem Lande, Stuttgart o.J. (1963 ?), S. 27.

2) Schrader, G.: a.a.O., S. 48.

3) Vgl. Klusak, G.: Die ländlichen Kreditgenossenschaften im Wettbewerb, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 32.

4) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 22.

senschaften des DGV. Durch den Fortfall der Bedürfnisprüfung bei Gründungen von Bankniederlassungen wurde es neben den Sparkassen auch den Volksbanken ermöglicht, ihren Einflußbereich auf die ländliche Bevölkerung auszudehnen.¹⁾ Damit gerieten sie in eine direkte Konkurrenzbeziehung zu den Raiffeisenbanken, die sich ihrerseits, bedingt durch das Zusammenrücken von Stadt- und Landbevölkerung, auch in den Randgebieten der Städte ansiedelten, soweit sie nicht schon durch deren natürliche Größenentwicklung in sie hineingewachsen sind.²⁾ Anstatt sich also durch gemeinsame Anstrengungen der Übermacht der Sparkassen zu erwehren, erschweren die Kreditgenossenschaften ihre Konkurrenzsituation, dadurch, daß sie in steigendem Umfang nach zwei Seiten hin zu kämpfen haben.

So kann abschließend festgestellt werden, daß mit dieser Entwicklung dem Ziel der Kreditgenossenschaften, nämlich sich durch ein beschleunigtes Größenwachstum an die Leistungsfähigkeit der Sparkassen anzupassen, nur geschadet wird, während sich die Position der nichtgenossenschaftlichen Mitbewerber relativ verbessert.

4. Zusammenfassung und Ausgangslage.

Nach Abschluß der Einzeluntersuchung der wettbewerbsrelevanten Faktoren kreditgenossenschaftlicher Bankpolitik sei im folgenden eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten hierbei gefundenen Ergebnisse vorgenommen.

Die vorliegende Analyse hat gezeigt, daß die Hauptwettbewerbsschwäche der Kreditgenossenschaften in ihrer zu geringen Einzelunternehmensgröße zu sehen ist. Es konnte weiterhin nachgewiesen werden, daß auch innerhalb der kreditgenossenschaftlichen Organisationen ein Leistungsgefälle besteht, da die kleineren Kreditgenossenschaften (Gruppe II)

1) Vgl. Konneker, W.: Neue Entwicklungen des Wettbewerbs in der Kreditwirtschaft, in: der VW Jg. 1959, S. 1583.

2) Vgl. Hagemüller, K.F.: Die Problematik der Verknüpfung von Geld- und Warengeschäft bei den Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1965, S. 16.

auf fast allen Geschäftsgebieten noch wesentlich ungünstiger agieren als die größeren Schwesterinstitute der Gruppe I. Dieses Ergebnis wird u.a. auch dadurch unterstrichen, daß bei Kreditgenossenschaften mit einer Bilanzsumme bis zu 2 Mio DM die unterkapitalisierten und unrentablen Unternehmen dominieren.¹⁾

Eine der schwerstwiegenden Folgen dieses Betriebsgrößenproblems ist darin zu sehen, daß die Kreditgenossenschaften nicht in der Lage sind, sich den gestiegenen Anforderungen an die Höhe der Einzelkredite in vollem Umfang anzupassen und eine vergleichbare Fristentransformation von Spar- und allgemeinen Einlagen in langfristige Kredite vorzunehmen. Deshalb besteht eine ständige Gefahr, daß die bisherigen Kunden zu den leistungsfähigeren Konkurrenzinstituten der Sparkassen und privaten Kreditbanken abwandern. Daneben wirken sich der Zwang, vergleichsweise hohe Liquiditätspolster zu halten, und eine geringe Geldmarktpotenz der Einzelgenossenschaften negativ auf ihre Rentabilitätsentwicklung aus. Auf dem Gebiet der Dienstleistungspolitik stehen personelle Probleme im Vordergrund. Sie erschweren eine notwendige Spezialisierung und tägliche Orientierung in den ständig wachsenden Geschäftsbereichen.

Weiterhin wurden die institutionellen Besonderheiten des Bankenwettbewerbs untersucht, soweit sie zu einer unterschiedlichen Belastung der einzelnen Bankengruppen führen. Hier war einmal die Mindestreservpolitik der ZNB hervorgehoben worden, durch deren ungenügende Differenzierung primär die Großbanken im Vorteil sind. Bei der Gruppe der Sparkassen waren es insbesondere deren Privilegien, die ihnen einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung gegenüber allen übrigen Bankengruppen verschaffen, einen Vorsprung vor allem auch gegenüber den Kreditgenossenschaften, da diese wegen einer ähnlich gelagerten Kundenstruktur in den Sparkassen ihre Hauptkonkurrenten zu erblicken haben.

1) Vgl. Bähre, I.L.: Bankenaufsicht und Kreditgenossenschaften aus der Sicht des Bundesaufsichtsamtes, Vortrag in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 64 f.

Hinzu kommt, und das ist der Hauptgrund für die gegenwärtige Wettbewerbssituation des genossenschaftlichen Kreditapparats, daß es dem überwiegenden Teil der Kreditgenossenschaften bisher noch nicht gelungen ist, sich durch eigene Anstrengungen dem Leistungsniveau der Mitkonkurrenten anzupassen. Es hat im Gegenteil sogar den Anschein, als ob ein Großteil von ihnen mehr und mehr in die Defensive gedrängt wird. Diese Feststellung trifft insbesondere auf die große Zahl der kleinen ländlichen Genossenschaftsinstitute zu, die es bisher versäumt haben, sich zu leistungsstärkeren Einheiten zusammenzuschließen, da sie nicht erkannt haben, daß sie sich als Teilnehmer an einem immer schärfer werdenden Wettbewerb den Bedingungen des Marktes anzupassen haben, d.h., daß sie sowohl im Kreditgeschäft wie auch im Dienstleistungsgeschäft den Anforderungen an eine moderne Universalbank in gleichem Umfang wie ihre Konkurrenten nachkommen müssen. Zusammenfassend läßt sich also sagen, daß die gegenwärtige Wettbewerbsschwäche der Kreditgenossenschaften aus einem Zusammentreffen von institutionellen und selbstverschuldeten Konkurrenznachteilen resultiert.

So kann auch der Verbund zwischen den einzelnen Stufen des genossenschaftlichen Kreditapparats diesen Gesamtkatalog an Wettbewerbsnachteilen nicht ausgleichen, da auch diese Institute aufgrund zu geringer Unternehmensgrößen und geschwächt durch eine organisatorische Zweigleisigkeit an die Leistungsfähigkeit der Girozentralen nicht heranreichen.

Abschließend sei noch auf zwei spezielle Probleme hingewiesen, die den zukünftigen westdeutschen Bankenwettbewerb in entscheidendem Maße beeinflussen werden:

a) Die europäische Integration wird auch die mittelständische Wirtschaft in zunehmendem Umfang zu einer umfassenden Größenanpassung zwingen. Von hier aus sind daher Rückwirkungen und Impulse auf die Größenverhältnisse der Kreditinstitute zu erwarten.

b) Als aktueller und daher wesentlich gravierender müssen aber die Folgen einer Steueränderung bei Kreditgenossen-

schaften und Sparkassen angesehen werden, die ab 1. Januar 1968 wirksam geworden ist und einen teilweisen Abbau der Steuerprivilegien dieser Bankengruppen darstellen. Die Anhebung des Gesamtsteuersatzes¹⁾ von bisher rd. 27 % des steuerpflichtigen Einkommens auf rd. 42 % wird für alle Kreditgenossenschaften eine erhebliche Verschärfung ihrer Rentabilitätssituation bedeuten, die zu einer weiteren Verschlechterung der Marktstellung und Konkurrenzfähigkeit führen kann.

Für die Kreditgenossenschaften ergibt sich aus all diesen hier vorliegenden Ergebnissen und Überlegungen die Konsequenz, daß sie bei einer weiteren Intensivierung des Wettbewerbs nur dann eine Überlebenschance haben, wenn es ihnen gelingt, sich an die Kapazitätsentwicklung ihrer Konkurrenten anzupassen. Denn nur über eine Verstärkung der Betriebsbasis, eine Erweiterung des Geschäftsumfanges und nicht zuletzt auch über eine erhöhte Gewinnerzielung wird der bisherige Marktanteil zu halten und der Fortbestand der genossenschaftlichen Kreditinstitute in ihrem jetzigen Umfang zu sichern sein.

1) Dieser Durchschnittsglobalsatz setzt sich im einzelnen aus der Körperschaft-, Gewerbe- und Vermögensteuer zusammen. Er wurde innerhalb eines Steuerbelastungsvergleichs der Bankengruppen, den das Bundesfinanzministerium durchführte, ermittelt.

Hauptteil II: Konzentration im Inhalt der westdeutschen
Kreditgenossenschaften durch die Fusion von Deutschem
Raiffeisenverband und Deutschem Genossenschaftsverband
(Schulze-Delitzsch).

Möglichkeiten, Folgen und Probleme.

A. Möglichkeiten der Leistungssteigerung bei Kreditge-
nossenschaften.

Zum Abschluß des ersten Hauptteils, der einer Analyse der gegenwärtigen kreditgenossenschaftlichen Marktstellung gewidmet war, ist festgestellt worden, daß der überwiegende Teil der Kreditgenossenschaften auf die Dauer nur dann eine Überlebenschance hat, wenn es ihm gelingt, sein Leistungsniveau wesentlich anzuheben und damit den bisherigen Konkurrenzvorsprung der übrigen Bankengruppen zu verringern.

Es wird der Inhalt dieses zweiten Hauptteils der vorliegenden Arbeit sein, auf Möglichkeiten hinzuweisen, die das oben apostrophierte Ziel einer Annäherung an die Leistungsfähigkeit der Konkurrenzinstitute schnell und wirksam zu erreichen versprechen.

I. Verbundtätigkeitsivierung und Kooperation.

In diesem Abschnitt seien zunächst zwei Möglichkeiten untersucht, mit deren Hilfe eine Positionsverbesserung erreicht werden kann, ohne daß es zu einer direkten Ausweitung der Unternehmenskapazität auf den Gebieten des Kredit- und des Dienstleistungsgeschäfts kommen muß: Ausweitung der Verbundtätigkeit zwischen Zentral- und Einzelinstituten und Verstärkung der zwischengenossenschaftlichen Kooperation.

a) Umfangreiche und relativ schnell mobilisierbare Leistungsreserven lägen in einer Intensivierung und Systematisierung der Verbundtätigkeit zwischen Zentralkassen und Einzelgenossenschaften. Voraussetzung wäre hier aber zunächst ein-

mal ein Umdenken der genossenschaftlichen Bankvorstände¹⁾, die die gesetzlich verankerte Selbständigkeit ihrer Genossenschaften auch im Hinblick auf eine absolute ökonomische Autonomie verstanden wissen wollen. Häufig steht diese Haltung etwaigen Ausschließlichkeitsverträgen zwischen Zentrale und Einzelgenossenschaften entgegen und verhindert eine weitere Ausgliederung von Funktionen, die in den Händen der Zentrale u.U. besser aufgehoben wären. Dabei ist z.B. an das Bearbeiten von Anträgen für längerfristige Kredite gedacht, deren besondere Probleme heute die Kenntnisse von Spezialisten erfordern. Wenn diese institutionellen Schwierigkeiten im Laufe der Zeit und durch den Druck der wachsenden Konkurrenz überwunden werden könnten, würde es durch den Abbau überhöhter Liquiditätsreserven bei den kleinen Kreditgenossenschaften, eine erweiterte Arbeitsteilung und eine stärkere Spezialisierung der Zentralkassen zwar zu einer Steigerung der Leistungskraft und damit einer höheren Produktivität bei den Einzelgenossenschaften kommen; weder das technische noch das personelle und schon gar nicht das finanzielle Potential der einzelnen Kreditgenossenschaft könnten jedoch direkt gesteigert werden.

Auf dem Gebiet der genossenschaftlichen Kooperation liegen die Verhältnisse ähnlich. Am Beispiel der von DRV und DGV gemeinsam betriebenen Bausparkasse (Bausparkasse Schwäbisch-Hall), der Hypothekenbanken (Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG, Hamburg, Berlin und Bayerische Landwirtschaftsbank eGmbH München), der Versicherungen (Raiffeisen- und Volksbanken-Versicherungen Allgemeine Versicherungs-Aktiengesellschaft, Raiffeisen- und Volksbanken-Versicherung Lebensversicherungs-Gesellschaft a.G., Raiffeisendienst Pensionsversicherungs-Verein a.G., Rhein-Main-Rückversicherungs-Gesellschaft AG,)²⁾ und der Kreditgarantiegemeinschaften wird zwar deutlich, daß auch außer-

1) Vgl. Kleinhans, J.: Optimale Betriebsgröße der Raiffeisen-Kreditgenossenschaft, in: VW, Beilage zu September-Heft 1966, S. 46.

2) Vgl. Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964, S. 62 ff.

halb der traditionellen Bankpolitik Mittel und Wege gefunden werden können, das genossenschaftliche Kreditsystem in seiner Gesamtheit zu stärken und darüber hinaus die einzelne Kreditgenossenschaft zu unterstützen.¹⁾ Dennoch werden aber auch hier die Grenzen derartiger Wirkungsmöglichkeiten sichtbar, da es sich ja immer nur um wenige Geschäfte einzelner Kreditgenossenschaften handelt, die mit Hilfe der obigen Institutionen gefördert werden können. Es muß außerdem fraglich erscheinen, ob diese Art des Sekundärverbundes in der Gegenwart noch sehr viel stärker ausbaufähig ist, da die Möglichkeiten auf diesem Gebiet weitgehend ausgeschöpft sind.

Abschließend sei auf die Kooperationsmöglichkeiten der unteren Ebene eingegangen, jene Zusammenarbeit also, die zwischen den genossenschaftlichen Einzelinstituten besteht. In den letzten Jahren sind hier durch die Einrichtung von gemeinsamen Buchungszentralen und die Benutzung elektronischer Datenverarbeitungsmaschinen teilweise bedeutende Erfolge auf dem Gebiet der Arbeitskonzentrierung und -vereinfachung erzielt worden²⁾, bei denen allerdings nicht immer gesagt werden kann, ob sie auch sofort zu Kostensenkungen geführt haben³⁾. In der Gegenwart ist ihre Hauptbedeutung daher wohl eher darin zu sehen, daß sie als ein

-
- 1) Speziell erwähnt seien insbesondere die Kreditgarantien, die eine Ausfallbürgschaft bis zu 80% der Kreditsumme übernehmen (vgl. Ohlmeyer, D.: Das Kreditgeschäft der Kreditgenossenschaften, Neuwied 1966, S.90), und weiterhin die Kapitalmarktmittel, die über die großen genossenschaftlichen Kapitalsammelstellen zur Verfügung gestellt werden.
 - 2) Für den gewerblichen Sektor vgl. Baumann, H.: Die Buchungsgemeinschaften der Volksbanken, in: VW, Beilage zu September 1966, S. 40 ff., für den Raiffeisen-Verband vgl. Grunert, P.: Elektronische Datenverarbeitung bei den ländlichen Genossenschaften, in: Z.f.d.g.KrW., Jg.1966, S.960f.
 - 3) Vgl. Klingberg, W.: Die Zentralisation der Buchhaltung kleiner und unterentwickelter ländlicher Kreditgenossenschaften und ihre wettbewerbspolitische Bedeutung, Diss. Marburg 1962, S. 151; ebenso Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 78 f.

erster Schritt zu einer weitergehenden Kooperation anzusehen sind und u.U. einmal die Wegbereiter zu größeren Unternehmenseinheiten werden.

II. Autonomes Größenwachstum und Einzelfusionen.

Im folgenden sollen nun zwei weitere Möglichkeiten untersucht werden, die das zur Diskussion stehende einzelgenossenschaftliche Kapazitätsproblem unter bestimmten Voraussetzungen zu lösen in der Lage wären. Hier ist daran gedacht, daß die genossenschaftlichen Bankinstitute durch ein überproportionales Wachstum und durch Fusionen den Wettbewerbsvorsprung der Konkurrenten im Laufe der Zeit verringern und schließlich einholen könnten.

Begonnen sei mit der Frage nach den Möglichkeiten einer individuellen Kapazitätserweiterung. Wie im Teil I der Arbeit gezeigt worden war, bietet eine Aktivierung des Preiswettbewerbs in dieser Hinsicht nur geringe Aussichten auf Erfolg. Die oligopolistische Marktsituation läßt derartige Aktionen als wenig sinnvoll erscheinen. Auch die Dienstleistungen scheinen für eine Intensivierung der absatzpolitischen Aktivität nicht geeignet zu sein, da den genossenschaftlichen Banken ja gerade die technischen und personellen Faktoren fehlen, um diesen Bereich zu einem schlagkräftigen Wettbewerbsinstrument umzugestalten. Es bliebe also zu überlegen, ob nicht durch eine aktive, zupackende Gesamtunternehmenspolitik der Nachteil der geringen Einzelbetriebsgrößen ausgeglichen werden könnte. Abgesehen davon, daß hierzu bei der gegenwärtigen Wettbewerbsschärfe wenig Spielraum besteht, muß eine solche Möglichkeit für den genossenschaftlichen Kreditbereich wohl auch verneint werden. Aufgrund der heutigen Verbundstruktur kann die geschäftspolitische Einflußnahme von Zentralkassen und Verbänden nicht so erweitert werden, daß über sie ein Ausgleich für den relativ geringen durchschnittlichen Ausbildungsstand der einzelgenossenschaftlichen Führungsschicht bewirkt werden könnte.

Als letzter Punkt in diesem Zusammenhang muß untersucht werden, ob es nicht in Zukunft zu einer Verbesserung der allgemeinen Marktdaten kommt? Auch hier besteht wenig Hoffnung, im Gegenteil, es kann vielmehr davon ausgegangen werden, daß die mit dem 1.1.1968 eingetretene Steuererhöhung bei den Kreditgenossenschaften wohl eher zu einer Verschlechterung ihrer Konkurrenzlage führen wird.

Damit kann zum Abschluß festgestellt werden, daß bei Beibehaltung der bisherigen Bank- und Verbundpolitik mit einem überdurchschnittlichen Anwachsen des genossenschaftlichen Kreditapparats nicht zu rechnen ist.

Ähnlich ist die Situation, wenn man die Möglichkeiten und das Ausmaß genossenschaftlicher Einzelfusionen untersucht, ein Lösungsweg, der sich primär auf die Lage bei den ländlichen Kreditgenossenschaften bezieht, die mit ihrer Vielzahl von kleinen und kleinsten Einzelinstituten das Schlußlicht in der westdeutschen Bankwirtschaft bilden.

Eine spürbare Verbesserung ihrer Marktposition können sich die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften nur dann erhoffen, wenn sie zu einer umfangreichen, beschleunigten Fusionsbewegung bereit sind. Trotz einer Abnahme um rund 2 000 Institute oder 19 % des Gesamtbestandes in den letzten 9 Jahren¹⁾ konnte aber das Ziel einer Größenanpassung an die Konkurrenz nicht erreicht werden, denn noch Ende 1966 hatten über 60 % der Einzelgenossenschaften nicht einmal eine Bilanzsumme von 2 Mio. DM²⁾. (Zum gleichen Zeitpunkt betrug die durchschnittliche Bilanzsumme der Volksbanken rd. 17 Mio. DM³⁾ und die der Sparkassen 136,0 Mio. DM, vgl. Tab. I im Anhang.) Der Schrumpfungsprozeß geht zu langsam voran. Bei dem bisherigen Fusionstempo wird es noch Jahr-

1) Die Zahl der Raiffeisen-Kreditgenossenschaften sank von 11.032 im Jahre 1957 (vgl. Hofmann, W.: Rationalisierungserfolge im Spiegel der Zahlen, in: Raiff.-Rundschau, Jg. 1966, S. 92) auf 9.050 im Jahre 1966 (vgl. Jb. d. DRV, Jg. 1966, S. 49, beide Zahlen einschließlich der Zentralkassen).

2) Vgl. Jb. d. DRV, Jg. 1966, S. 49.

3) Vgl. Jb. d. DGV für 1966, S. 62.

zehnte dauern, bis die durchschnittliche Bilanzsumme der ländlichen Kreditgenossenschaften an diejenige der Volksbanken zum jetzigen Zeitpunkt heranreicht. Da sich in der Zwischenzeit aber die Bilanzsummen der Konkurrenzgruppen ihrerseits erhöhen werden, kann sich das bisher bestehende Größenverhältnis nur unwesentlich ändern.

Weiterhin ist zu dem bisherigen Konzentrationsprozeß zu sagen, daß die meisten Fusionen von Raiffeisenbanken nicht auf freiwillige und ökonomisch determinierte Überlegungen zurückzuführen sind, sondern entweder den drohenden Konkurs eines der beteiligten Institute zum Anlaß hatten¹⁾ oder die Folge eines starken Drucks des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen waren²⁾. So ist überhaupt festzustellen, daß es nicht so sehr das Verdienst von Verbänden oder Zentralkassen ist, wenn es zu Zusammenschlüssen auf der unteren Ebene kommt, obwohl sie sich mit Appellen immer wieder darum bemühen, sondern daß es vielmehr die akuten eigenen Schwierigkeiten einzelner Kreditgenossenschaften sind, die diese zu einem solchen Schritt zwingen. Solange also auch in diesem Punkt die Einzelgenossenschaften auf ihrer strikten Autonomie beharren und ihre Selbständigkeit über ökonomische Erwägungen stellen, kann diese Aktion nicht den gewünschten Erfolg zeitigen.³⁾

Als Fazit der in den beiden letzten Abschnitten angestellten Überlegungen kann gesagt werden, daß eine teilweise Verbesserung der gegenwärtigen genossenschaftlichen Wettbewerbsstellung mit Hilfe des bisher eingeschlagenen "Weges der kleinen Schritte" unter äußersten Anstrengungen

-
- 1) Vgl. Könneker, W.: Probleme der Raiffeisen-Kreditorganisation aus der Sicht der Notenbank, in: Mayschosser Gespräche 1963, o.O., o.J., S. 35.
 - 2) Vgl. Bähre, I.L.: Bankenaufsicht und Kreditgenossenschaften aus der Sicht des Bundesaufsichtsamtes, in: Mayschosser Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S.65.
 - 3) Vgl. Draheim, G.: Ansprache, gehalten auf der 12. Kreditwirtschaftlichen Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften, in: Mayschosser Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 25.

aller Stufen der Kreditorganisation möglich erscheint, daß aber mit einem durchgreifenden Erfolg, insbesondere im Hinblick auf eine überproportionale Kapazitätsausweitung der Einzelgenossenschaften, nicht gerechnet werden kann. Damit erscheinen die oben angeführten Möglichkeiten als nur bedingt geeignet, langfristig eine derartige Steigerung der Leistungsfähigkeit zu bewirken und die Widerstandskraft der Kreditgenossenschaften so zu stärken, daß eine weitere Intensivierung des Wettbewerbs bei Beibehaltung der gegenwärtigen Gruppenstruktur überstanden werden kann.

III. Verbandsfusion und Konzentration auf einzel- und zentralgenossenschaftlicher Ebene.

Die im Hauptteil I der Arbeit angestellte Analyse der genossenschaftlichen Bankpolitik hatte ergeben, daß die Marktstellung der Gesamtgruppe "Kreditgenossenschaften" im Vergleich zu den übrigen Bankengruppen als relativ schwach angesehen werden muß. Primär ließ sich diese unterdurchschnittliche Leistungsfähigkeit auf eine zu geringe Einzelinstitutsgröße zurückführen. Daraus war die Schlußfolgerung gezogen worden, daß das Hauptgewicht aller genossenschaftlichen Anstrengungen auf eine Steigerung der Unternehmensgrößen zu richten sei. Eine Untersuchung der bisher beschrittenen Wege ergab, daß dieses vorrangige Ziel über ein autonomes Größenwachstum der Einzelgenossenschaften und über einzelne Fusionen nur in ungenügendem Umfang zu erreichen ist.

Als Ausweg aus diesem Dilemma bietet sich eine Lösungsmöglichkeit an, die aber - und damit ist ihre Hauptschwierigkeit aufgezeigt - für den größten Teil der in der praktischen Arbeit tätigen Genossenschaftler gedankliches Neuland darstellt und selbst in den Verbandsspitzen eine grundlegende Umstellung voraussetzt. Gedacht ist hier an eine Zusammenlegung der Kreditsektoren von DRV und DGV zu einem einzigen genossenschaftlichen Kreditverband. Ziel dieser

Fusion muß es sein, eine durchgreifende Reorganisation aller Stufen des genossenschaftlichen Kreditwesens zum Zwecke einer umfassenden Leistungssteigerung zu bewirken. Dazu ist es notwendig, die Zahl der Einzelgenossenschaften zu verringern und sie ungeachtet ihrer vorherigen Verbandszugehörigkeit zusammenzulegen. Auch die Arbeit der Zentralkassen muß auf wenige Institute konzentriert werden.

Das Schwergewicht der folgenden Untersuchung, in der u.a. der Inhalt des vorerwähnten Vorschlages in Form einer Modellüberlegung weiter präzisiert und detailliert werden soll, liegt in einer Darstellung der Konzentrationsauswirkungen auf die Leistungserstellung der einzelnen Zweige genossenschaftlicher Bankpolitik. Im Gegensatz dazu kann etwaigen genossenschaftsideologischen und verbandspolitischen Überlegungen nur ein kurzer Raum gewidmet werden, da sich im Verlauf der bisherigen Verhandlungen zwischen DGV und DRV gezeigt hat, daß sie als interne Probleme behandelt und deshalb nicht publiziert werden. Abgesehen davon, daß in dieser Arbeit primär die ökonomischen Folgen einer möglichen Verbandsfusion untersucht werden sollen, wäre der Verfasser hier auch weitgehend auf Vermutungen angewiesen.

Der materielle Inhalt der vorgeschlagenen Strukturveränderung im genossenschaftlichen Kreditapparat muß in einer breit angelegten, über das Maß von gelegentlichen Einzelfusionen weit hinausgehenden Konzentrationsbewegung gesehen werden. Zu diesem in der heutigen Wirtschaft immer wieder anzutreffenden Phänomen seien daher zunächst einige allgemeine Überlegungen angestellt, bevor die Form der speziellen Bankenkonzentration behandelt werden soll.

B. Abgrenzung und Definition des hier verwendeten Konzentrationsbegriffes.

Wenn man sich näher mit dem Begriff der "wirtschaftlichen Konzentration" befaßt, wird man mit einer großen Zahl von unterschiedlichen Meinungen und Definitionen konfrontiert.¹⁾ So gibt es eine Konzentration im weiteren und im engeren Sinne, eine statische Betrachtungsweise (Stand der Konzentration) und eine dynamische Betrachtungsweise (Vorgang der Konzentration). Weiterhin kann man den Blick auf den Gegenstand der Konzentration (Betriebs-, Unternehmens-, Vermögens-, Einkommens-, Verfügungsmachtkonzentration usw.) oder auf den Bereich der Konzentration (bei Banken, in der Industrie, im Warenhandel, auf der Arbeitnehmer- oder Nachfragerseite usw.) richten, oder man untersucht die Richtung der Konzentration (vertikale, horizontale, diagonale Konzentration). Darüber hinaus kann man nach den Ursachen, den beabsichtigten Zielen und den sonstigen Wirkungen in makroökonomischer, mikroökonomischer oder gesellschaftspolitischer Hinsicht fragen.

Im Rahmen dieser Arbeit erscheint es nicht angebracht, auf alle verschiedenen Betrachtungsweisen und Möglichkeiten der Konzentration einzugehen. Dem Verfasser kommt es lediglich darauf an, die hier zur Diskussion stehende genossenschaftliche Bankenkonzentration in den oben aufgezeigten Rahmen einzuordnen.

Alle konzentrationsverwandten Begriffe wie "Kooperation", "Fusion" oder "Integration" lassen sich unter den

1) Eine übersichtliche Zusammenfassung der bisherigen Definitionen vom Wesen des Konzentrationsproblems und seinen verschiedenen Arten geben u.a.: Gunzert, R.: Was ist Konzentration?, Ffm. 1960, und Arndt, H. und Ollenburg, G.: Begriff und Arten der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Sozialpolitik (in Zukunft abgekürzt: SVS), NF Bd. 20 I, Stand der Konzentration, Bln. 1960, S. 3 ff.; vgl. weiterhin Lenel, H.O.: Ursachen der Konzentration, Tübingen 1962, S. 1 ff.

Oberbegriff "Unternehmenszusammenschlüsse" subsumieren.¹⁾

Es ist daher zunächst notwendig, diese Termini untereinander und gegenüber dem im folgenden zu verwendenden Konzentrationsbegriff abzugrenzen.

Von einer "wirtschaftlichen Kooperation" wird dann gesprochen, wenn die Vereinbarungen zwischen Unternehmen lediglich auf einer vertraglichen Basis beruhen, wie das bei Kartellen, Syndikaten, Verbänden, Interessengemeinschaften, Konsortien, den oben erwähnten Buchungs- und Garantiegemeinschaften und bis zu einem gewissen Grad wohl auch beim genossenschaftlichen Verbund²⁾ der Fall ist.³⁾ Obwohl es in jedem dieser Beispiele zu einer mehr oder weniger weitgehenden Delegation von Einzelfunktionen an eine zentrale Stelle und damit zur Ballung ökonomischer Macht kommt,

- 1) Vgl. Buschmann, G.: Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter den Gesichtspunkten der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Bln. 1963, S.32. Auf die hier anzutreffende weitere Unterteilung in vertragliche und kapitalmäßige Zusammenschlüsse wird im folgenden näher einzugehen sein.
- 2) Vgl. Preis, K.: Gedanken zur Frage einer weiteren Konzentration des kreditgenossenschaftlichen Verbundes, in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen, Festschrift für Reinhold Henzler, Wiesbaden 1967, S. 158. Preis bezeichnet hier den genossenschaftlichen Verbund als eine Konzentration von Funktionen im Hinblick auf bestimmte Arbeitsgänge und Leistungsbereiche.
- 3) Damit werden die Formen nichtvertraglicher Kooperation wie Absprachen und alle sonstigen Arten informeller unternehmerischer Zusammenarbeit aus dieser Betrachtung ausgeschlossen, was aber wegen ihrer geringen Bedeutung im Rahmen einer Konzentrationsdiskussion erlaubt sei. Schwieriger ist dagegen die Frage zu beantworten, ob Kartelle und Syndikate noch unter den Begriff einer unternehmensmäßigen Kooperation zu fassen sind, vgl. hierzu Schreiber, M.: Kooperation als Gegengewichtsbildung, Bd. IV der Gesamtstudie "Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung", Köln-Berlin-Bonn-München 1966, S. 89 ff. Bei der oben getroffenen Kriterienwahl (Unternehmenszusammenschlüsse auf vertraglicher Basis) muß diese Frage bejaht werden, während Schreiber aufgrund einer rein ökonomischen Betrachtungsweise - Kartelle bedeuten Wettbewerbsbeschränkung (S. 90) - diese Frage zu verneinen scheint, da ihr (der Verfasserin) Kooperationsbegriff das Fehlen von Machtmißbrauch voraussetzt (S. 93).

sei diese Form der Zusammenarbeit als eine "Konzentration im weiteren Sinne"¹⁾ bezeichnet, die aus der folgenden Untersuchung zunächst ausgeklammert werden soll. Ihr fehlt ein entscheidendes Charakteristikum des eng gefaßten Konzentrationsbegriffs, da es bei den Kooperationsverträgen nicht zu einer Aufgabe der ökonomischen und rechtlichen Selbständigkeit kommt. Im Gegensatz dazu liegt eine "Konzentration im engeren Sinne" dann vor, wenn als Folge von Unternehmensfusionen die Zahl der Marktpartner abnimmt. Bei Fusionen kommt es also zu einer Verflechtung der Eigentums- und Kapitalverhältnisse zweier oder mehrerer bisher selbständiger Unternehmungen.

Zur Verdeutlichung dieses Konzentrationsbegriffes muß einschränkend gesagt werden, daß nicht jede einzelne Verschmelzung zweier Unternehmen einen Konzentrationsvorgang darstellt. Es war daher mit Absicht vermieden worden, im Zusammenhang mit den oben erwähnten genossenschaftlichen Einzelfusionen von einer "Konzentration" auf dem genossenschaftlichen Kreditsektor zu sprechen, da die Auswirkungen dieser Unternehmenszusammenschlüsse i.d.R. rein einzelwirtschaftlicher Natur waren und selbst auf dem relevanten lokalen Markt keine entscheidenden Veränderungen bewirkt haben.

Die "Integration" nimmt eine Mittelstellung zwischen der weitgefaßten und der enggefaßten Konzentration ein, da sie sowohl eine betriebliche und vertragliche, als auch eine unternehmens- und kapitalmäßige Zusammenfassung von Wirtschaftseinheiten beinhalten kann. Auch bei ihr ist eine statische (Grad der Integration) und eine dynamische (Vorgang der Integration) Betrachtungsweise möglich. Im übrigen beinhalten beide Termini (Integration und Konzentration) im Hinblick auf den ihnen zugrundeliegenden ökonomischen Tatbestand den gleichen Sachverhalt (Zusammenschluß von Unternehmungen)²⁾.

1) Vgl. Westermann, H.: Genossenschaftliche Idee und Rechtsform in der modernen Konzentration, in: Bl.f.GenW. Jg. 1966, S. 20 f.

2) Vgl. die Definition des Begriffes "Integration im ökonomischen Sinn", Pkt. IV A des Stichwortes "Integration", in: Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Erster Band, 7. Auflage, Wiesbaden 1967, Spalte 1890.

Nach dieser vergleichenden Betrachtung der der Konzentration verwandten Begriffe "Kooperation", "Fusion" und "Integration" soll nun eine Definition desjenigen Konzentrationsbegriffes versucht werden, der der weiteren Untersuchung zugrundegelegt wird: Über die oben vorgeschlagenen Fusionen von Einzel- und Zentralgenossenschaften kommt es zu einer "horizontalen Bankenkonzentration im engeren Sinne", deren Ziel es ist, eine Wettbewerbsverbesserung der einzelnen genossenschaftlichen Kreditinstitute und eine Anpassung der Kreditgenossenschaften an die Leistungsfähigkeit der übrigen Bankengruppen zu bewirken.

C. Gibt es eine "Zwangsläufigkeit" der Konzentration?

Bei dem Versuch, das Wesen und die Ursachen der Unternehmenskonzentration zu definieren, stößt man auf zwei entgegengesetzte Meinungen zu diesem Problem. Einmal wird behauptet, das Bestehen wirtschaftlicher Macht sei ein Scheinproblem, das sich dann verflüchtige, wenn man ihm auf den Grund gehe, d.h., wenn man versuche, seine Verursachungsfaktoren und Hintergründe aufzudecken.¹⁾ Originäre Macht besitze nämlich nur der Staat, der sie auf die einzelnen Wirtschaftssubjekte dann allerdings delegieren könne, und neben ihm noch der Kunde, da der Wettlauf um seine Gunst den Ablauf des wirtschaftlichen Geschehens bestimme. Die gesamte Konzentrationsdebatte setze daher an der falschen Stelle an, wenn sie von einer freien, sich selbst regulierenden, eigendynamischen Privatwirtschaft ausgehe, denn "die angeblich freie Wirtschaft der westlichen Welt" sei "halb verstaatlicht"²⁾.

Antithetisch hierzu erblickt Salin in der industriellen Gesellschaft einen zwangsläufigen Trend zur wirtschaftlichen Größe, der sich in "einer Unentrinnbarkeit der Konzentration"³⁾ ausdrückt. Seiner Meinung nach ist eine weitere Konzentration unvermeidbar (Seite 41), da als Folge des technischen Fortschritts (Seite 17) "die Großunternehmung zum stärksten Motor des wirtschaftlichen Fortschritts und insbesondere der langfristigen Ausdehnung der Gesamtproduktion geworden ist"⁴⁾.

Beide oben gegenübergestellte Auffassungen verleiten zu bedenklichen Konsequenzen, weil dann wirtschaftspolitische und unternehmenspolitische Maßnahmen als überflüssig

1) Ein Vertreter dieser Richtung ist Muthesius, V.: Das Gespenst der wirtschaftlichen Macht, Ffm. 1960, vgl. dort das Vorwort, S. 9 ff.

2) Ebda., S. 11.

3) Salin, E.: Soziologische Aspekte der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, SVS NF Bd. 22, Bln. 1961, S. 16 ff.

4) Ebda., S. 29, Zitat von Schumpeter, vgl. Fußn. 15.

und sinnlos erscheinen. Die tatsächliche Entwicklung der wirtschaftlichen Konzentration in der Bundesrepublik Deutschland zeigt, daß eine solche generalisierende Betrachtungsweise - gleichgültig, ob sie die weitere Entwicklung positiv oder negativ beurteilt - das Konzentrationsphänomen nicht richtig zu erfassen vermag.

So hat die Konzentrationsenquete der Bundesregierung deutlich gemacht, daß in den einzelnen Wirtschaftsbereichen der Konzentrationsprozeß verschieden weit fortgeschritten ist, zum Teil aber auch rückläufig ist¹⁾, was darauf schließen läßt, daß die Markt-, Produktions- und Wettbewerbsverhältnisse derartig strukturiert sind, daß sie einmal Unternehmensfusionen und das autonome Unternehmenswachstum begünstigten, ein anderes Mal aber negativ beeinflussten.

Nicht nur Staatseinfluß und Kundenmacht allein können also als die Determinanten des Wachstums der Unternehmensgrößen angesehen werden, sondern es ist ebenso auf die marktmanenten Kräfte hinzuweisen, die diesen Prozeß mitbestimmen.

Auch der Salin'schen These von der "Unentrinnbarkeit" der Wirtschaft vor einer weiteren Konzentration kann in dieser absoluten Form - im Gegensatz zu einigen anderen Autoren²⁾ - nicht zugestimmt werden. Es ist sicherlich richtig, daß für bestimmte Wirtschaftsbereiche eine stärkere Konzentration

-
- 1) Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft, vom 29. Februar 1964, BT.-Drucksache IV/2320, vgl. hier insbesondere die Entwicklung der Anteile am Umsatz der jeweils zehn größten Unternehmen einzelner Industriegruppen für die Zeit von 1954 bis 1960, S. 13.
 - 2) Gleicher Meinung wie Salin sind z.B. Marbach, F.: Die Wirtschaftskonzentration, Düsseldorf-Wien 1964, S. 145: "Im allgemeinen, Ausnahmen in Bezug auf die Wirtschaftsentwicklung einer schon bestehenden Konzentration zulassend, vollzieht sich die wirtschaftliche Konzentration ebenso zwangsläufig, d.h. aus einer Folge von wirtschaftlichen Vorgängen ursächlich herauswachsend, wie das Werden der Kartelle", oder unter einem etwas anderen Aspekt Arndt, H.: Die Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, Bd. 4 der Reihe "Politik in unserer Zeit", Pfullingen 1966, Vorwort, S. 7: "Die wirtschaftliche Konzentration ist eine notwendige Begleiterscheinung des Wohlstands".

möglich, ja sogar wünschenswert wäre (S. 41). Hieraus und aus der Entwicklung der Unternehmensgrößen in den letzten 100 Jahren kann aber dennoch nicht die Schlußfolgerung gezogen werden, als stehe die Wirtschaft unter einem allgemeinen Konzentrationsjoch, als gebe es aus dieser Situation kein Entrinnen. Wie Müller¹⁾ nachweist, ist die Mehrzahl der Gründe, die die Unternehmungen zu Fusionen veranlassen, auf die besondere Form des gegenwärtigen Finanz-, Steuer- und Gesellschaftsrechts zurückzuführen. Sie aber kann so geändert werden, daß jeglicher Konzentrationsreiz fortfällt.

Wenn Salin weiterhin sagt, daß die Unentrinnbarkeit der Konzentration "eine Folge des technischen Fortschritts" (Seite 17) und "im Rahmen des Optimums das notwendige Ergebnis einer technischen Entwicklung" (S. 38) sei, so wird hiermit nicht nur unterstellt, daß die Wirtschaftswissenschaft der Gegenwart die Bedeutung der Technik innerhalb der Produktions- und Wachstumsprozesse vollständig erkannt hat, sondern es schließt auch das Vorhandensein u-förmig gebogener Grenzkostenkurven aus. Denn nur wenn in allen Produktionszweigen das Vorhandensein linear-homogener Produktionsfunktionen nachgewiesen werden könnte, wäre von der produktionstechnischen Seite her der Möglichkeit zu unbegrenztem Größenwachstum nichts entgegenzusetzen. Außerdem wird bei einer derartigen technologischen Betrachtungsweise außer Acht gelassen, daß sich Konzentrationen in aller Regel nicht in Form von Betriebs-, sondern von Unternehmenszusammenschlüssen vollziehen, bei denen selten betriebstechnische Motive den Ausschlag geben. Darüber hinaus sind vertikale und konglomerale Konzentrationserschei-

1) Müller, J.H.: Zu Salins These von der Unentrinnbarkeit der Konzentration, in: Z.f.d.g.StW., Bd. 118, Jg. 1962, S. 282 ff. Auch Lenel kommt zum Abschluß einer umfangreichen Untersuchung zu dem Ergebnis, daß Konzentration kein "Fatum" sei, "dem wir machtlos gegenüberstehen", Lenel, H.O.: Ursachen der Konzentration, Tübingen 1962, S. 250.

nungen überhaupt nicht technologisch zu begründen.¹⁾

Auf der anderen Seite kann nicht gelehnet werden, daß in vielen Industriezweigen der Großbetrieb einen kostenmäßigen Vorsprung vor dem Mittel- und Kleinbetrieb hat. Das würde die Salin'sche Konzentrationsthese zwar unterstützen, bedeutet aber noch nicht, daß sie auch allgemeine Gültigkeit besitzt. Denn neben dem technisch orientierten Produktionsbereich sind ja die Absatz- und Finanzierungsmöglichkeiten ebenfalls mit in die Überlegungen einzubeziehen. Weiterhin muß einschränkend gesagt werden, daß es insbesondere von der Qualität der Unternehmensleitung abhängt, ob, unabhängig von absoluten Größen, die optimale Unternehmensgröße gefunden werden kann.²⁾ So hat das Beispiel der Entwicklung des deutschen Handwerks gezeigt, daß trotz einschneidender Strukturwandlungen nach dem zweiten Weltkrieg dieser Wirtschaftszweig unter Beibehaltung der Klein- oder Mittelbetriebsform seine Stellung nicht nur behauptet hat, sondern darüber hinaus in der Gesamtwirtschaft mitgewachsen ist.³⁾

Damit kann abschließend gesagt werden, daß in den einzelnen Zweigen der Wirtschaft zwar ein Steigen der Unternehmensgrößen festzustellen ist und es gelegentlich auch zu Konzentrationsprozessen kommt. Es ist aber nicht zuläs-

-
- 1) Nach Hamm, W.: Kollektiveigentum, Heidelberg 1961, sind daher auch nicht so sehr technologische Produktionsbedingungen oder das Streben nach optimalen Unternehmensgrößen, sondern vielmehr "die Bildung oder Stärkung wirtschaftlicher Machtstellung" (S. 211) für die Konzentrationsbewegung verantwortlich. Demzufolge verläuft die Konzentration auch "alles andere als zwangsläufig; sie ist vielmehr das Ergebnis konzentrationsfördernder Maßnahmen des Staates und dessen mangelhafter Abwehrbereitschaft gegen solche vielfach konkurrenzbeschränkend wirkende Verhaltensweisen." (S. 212).
 - 2) Vgl. Hax, K.: Optimale Unternehmensgrößen in einer sich wandelnden Wirtschaft, in: Z.f.b.F. Jg. 1965, S. 436.
 - 3) Es wird sogar die Meinung vertreten, "daß der Betätigungsbereich der kleineren Unternehmungen in Zukunft sich ausdehnen und nicht zurückgehen wird", Hax, K.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: SVS, NF Bd. 22, Bln. 1961, S. 93.

sig, diese Erscheinungen auf die Gesamtwirtschaft zu übertragen und dann von einer Gesetzmäßigkeit oder gar Unentrinnbarkeit der Konzentration zu sprechen, einer Konzentration, die sich außerhalb jeglicher menschlicher Einflußmöglichkeiten vollziehen würde.

Dieses für die Gesamtwirtschaft gefundene Ergebnis schließt jedoch nicht aus, daß auf der Ebene der Einzelunternehmungen dennoch Situationen auftreten können, die diese vor die Alternative stellen, sich entweder mit anderen bisher selbständigen Unternehmungen zu einer größeren Einheit zu verbinden oder sich der Gefahr auszusetzen, aus dem Markt gedrängt zu werden. Eine Untersuchung derjenigen Gründe, die zu diesen einzelwirtschaftlichen Motiven der Konzentration führen können, soll im nächsten Abschnitt vorgenommen werden.

I. Unternehmenskonzentration im allgemeinen.

Die bisherige Untersuchung zum Problem der wirtschaftlichen Konzentration hat gezeigt, wie vielschichtig und kompliziert dieses Phänomen ist. So lassen sich auch allgemeingültige Aussagen nur sehr selten machen, da jeder Konzentrationsvorgang seine speziellen Ursachen und Folgen hat und sich nach einer eigenen, inneren Gesetzmäßigkeit und Dynamik vollzieht.

Bei einer groben Gliederung der Motive, die einem Konzentrationsvorgang zugrunde liegen können, lassen sich drei große Kategorien finden: a) Zunächst seien hier die nichtwirtschaftlichen Zielsetzungen, wie Geltungstrieb und individuelles Machtstreben, erwähnt. Ihre Untersuchung muß den Soziologen und Psychologen überlassen bleiben, da sie sich einer ökonomischen Wertung weitgehend entziehen. b) Der Unternehmenszusammenschluß kann einer aktiven Marktbeeinflussung und -gestaltung mit dem Ziel dienen, die Wettbewerbsposition zu verbessern und die Marktstellung weiter auszubauen. c) Durch den Unternehmenszusammenschluß soll ein Kostenvorsprung oder eine Qualitäts- bzw. Preispräferenz

der Konkurrenz ausgeglichen werden. In diesem Konzentrationsvorgang ist damit ein Anpassungsprozeß, ein Reagieren auf veränderte Markt- und Umweltbedingungen zu sehen.¹⁾

In den Fällen b) und c) ist unter dem Aspekt einer ertragsorientierten, ökonomischen Rationalität (Rationalprinzip) immer dann ein Anreiz zur Konzentration gegeben, wenn mit einem solchen Schritt eine Kostensenkung verbunden ist²⁾, die über eine Stärkung der Widerstandskraft des neuen Unternehmens zu einer langfristigen Verbesserung seiner Wettbewerbsfähigkeit führt.

Im folgenden soll nur dann von einem starken Konzentrationsimpuls gesprochen werden, wenn die Konkurrenzsituation dazu zwingt zu fusionieren, sofern das Unternehmen sich weiterhin auf seinen traditionellen Märkten behaupten will.

Damit scheiden alle Konzentrationsvorgänge, die eine Aktivhandlung darstellen, die also dem Ausbau der bisherigen Marktstellung und der Erweiterung eines schon bestehenden Wettbewerbsvorsprungs dienen (vorstoßender Wettbewerb), aus der weiteren Untersuchung aus.

Als die wichtigsten Gründe, die zur Konzentration führen können, werden von Arndt technische, risiko-, markt- und machtbedingte Ursachen genannt.³⁾ Dieser Katalog muß erweitert werden um steuer-, gesellschafts-, patentrechtliche und finanzierungstechnische Motive der Konzentration.⁴⁾

Es wird zu zeigen sein, daß ausschließlich marktbedingte Gründe die Unternehmungen zu einer Anpassungskonzentration, d.h. zu einer Reaktion auf die veränderten Marktbedingungen (nachfolgender Wettbewerb), veranlassen können, während alle anderen Ursachen keine echte Notwendigkeit im

1) Vgl. zu den Gliederungspunkten b) und c) Henzler, R.: Konzentrationsprobleme in der Unternehmenssphäre, in: Konzentration in der Wirtschaft, SVS, NF Bd. 22, Bln. 1961, S. 323.

2) Vgl. Marbach, F.: a.a.O., S. 148.

3) Arndt, H.: Die Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, Bd. 4 der Reihe "Politik in unserer Zeit", Pfullingen 1966, S. 13.

4) Vgl. Müller, J.H.: a.a.O., S. 281.

oben definierten Sinne beinhalten. Im Gegenteil, die Mehrzahl der obigen Gründe kann nicht einmal als der wirkliche Fusionsanlaß bezeichnet werden (eine Ausnahme bilden lediglich das Machtstreben und die Absicht, durch Fusionen das Marktrisiko zu mindern), sondern sie bieten nur Möglichkeiten, die Produktionskosten zu senken und/oder die Konkurrenzsituation zu verbessern.

Es war gesagt worden, daß grundsätzlich eine Veränderung der Markt- und Umweltbedingungen vorliegen muß, wenn Unternehmungen zur Aufgabe ihrer Selbständigkeit gezwungen werden. Im größeren Verbund hoffen sie, eine Verschärfung der Konkurrenzlage zu überleben und zu bestehen. Im folgenden seien in einer Übersicht die wichtigsten Gründe aufgezählt, die zu derartigen Änderungen der Marktlage führen können:

a) Erweiterung der Märkte.

Durch eine Ausweitung der nationalen und die Schaffung supranationaler Märkte (Beispiel EWG) können sich die Konkurrenz- und Größenverhältnisse in bestimmten Wirtschaftsbereichen so ändern, daß die neue Wettbewerbssituation bei Beibehaltung der bisherigen Leistungsfähigkeit nicht mehr gemeistert werden kann. Diese Konkurrenzschwäche beschränkt sich in solchen Fällen nicht lediglich auf den technisch-organisatorischen Produktionsbereich, sondern kann ebenso auf einer unzulänglichen Anpassungsfähigkeit des Managements basieren oder in der Absatz und Beschaffungssphäre des Unternehmens auftreten.¹⁾

b) Unterschiedliches Größenwachstum der Marktpartner.
Unterschiedliche Unternehmensentwicklungen der gleichen Branche können verschiedene Ursachen haben. So ist es denkbar, daß ein Unternehmen einen kapitalkräftigen Partner

1) In diesem Zusammenhang macht der Präsident des Bundeskartellamtes, Günther, auf die Gefahren aufmerksam, die für den internationalen Wettbewerb aus der ungleichen Behandlung der Kartell- und Konzentrationsprobleme durch die verschiedenen Rechtsordnungen der einzelnen Nationen entstehen können, Günther, E.: - Pohle, W.: a.a.O., S. 182.

aufnimmt und mit seiner Hilfe umfangreiche Investitionen vornimmt. Weiterhin ist es möglich, daß die Arbeitsmarktvverhältnisse (Zonenrandgebiet) oder die Absatzwege unterschiedlich strukturiert sind. In beiden Fällen handelt es sich um exogene Gründe, da sie von der Unternehmensleitung nicht unmittelbar beeinflußt werden können. Oft ist die Ursache aber auch im Unternehmen selber zu suchen (endogene Gründe).¹⁾ Es fehlen z.B. räumliche Expansionsmöglichkeiten, oder, was häufiger der Fall sein wird, die Geschäftsführungen bedienen sich in unterschiedlichem Umfang der organisatorischen und verfahrenstechnischen Neuerungen auf ihrem Produktionsgebiet, d.h., Qualität und Dynamik der jeweiligen Unternehmensleitung sind nicht gleich.

Als Folge aller dieser Faktoren wird der leistungstärkere Konkurrent seinen Marktanteil ausbauen. Damit eröffnen sich ihm bessere Finanzierungsmöglichkeiten, und er gelangt außerdem in eine günstigere Rentabilitätszone, während sich die (relative) Lage seiner Mitkonkurrenten im gleichen Maße verschlechtert.

c) Konzentration bei den Marktpartnern oder auf der Marktgegenseite.

Auch und gerade in diesen Fällen kann eine Anpassungskonzentration einzelwirtschaftlich reizvoll sein, um entweder das gestiegene Leistungsniveau der Konkurrenten zu erreichen oder der erhöhten Verhandlungsmacht der Marktgegenseite ein entsprechendes Gewicht entgegensetzen zu können. In beiden Situationen handelt es sich um eine Gegenkonzentration, die erst durch eine vorhergegangene primäre Konzentration ausgelöst worden ist.

Nachdem bisher nur Konzentrationserscheinungen behandelt wurden, denen eine aktive Wettbewerbshandlung der Marktpartner vorausgegangen war, sei der Vollständigkeit halber noch auf solche Unternehmenszusammenschlüsse hingewiesen,

1) Vgl. zu dieser Einteilung in endogene und exogene Gründe Sieber, E.H.: Führungsprobleme mittlerer Betriebe, in: Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration, Bln. 1959, S. 75 ff.

die sich als Folge einer Nachfrageverschiebung als notwendig erweisen können. Wenn bei sinkender, preiselastischer Nachfrage - z.B. durch das Aufkommen von Substitutionsgütern, wie das gegenwärtig in der Energiewirtschaft mit der Verdrängung der Kohle durch das Erdöl zu beobachten ist - zwei oder mehrere selbständige Unternehmen nicht mehr rentabel zu produzieren vermögen, kann in einer Fusion die einzige Rettung der betroffenen Unternehmen liegen. Es ist hier keine generelle Aussage möglich, aber es erscheint denkbar, daß über gemeinsame Rationalisierungsmaßnahmen, Einschränkung und Konzentrierung des Verwaltungsapparates, Ausgliederung einzelner Funktionen auf bestimmte Betriebe usw. eine Kostensenkung erreicht wird, durch die die Produkte dieser Branche wieder konkurrenzfähig werden.

Zum Abschluß dieser Untersuchung, die sich mit den einzelwirtschaftlichen Motiven der Konzentration beschäftigte, muß gesagt werden, daß sich die einzelnen Formen und Zielsetzungen der Unternehmenszusammenschlüsse in der Praxis nicht immer so klar und eindeutig unterscheiden lassen, wie das hier getan worden ist.¹⁾ Insbesondere die Frage, ob bei objektiver Beurteilung der Lage die Unternehmensleitung im Einzelfall wirklich vor der Alternative stand, entweder zu fusionieren oder das Risiko einer Illiquidität einzugehen, kann nur sehr schwer beantwortet werden. Das Hauptproblem einer solchen Entscheidung liegt darin, daß die weitere Marktentwicklung nicht mit Sicherheit vorauszusagen ist.

1) Vgl. Arndt, H.: Die Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, a.a.O., S. 17: "Ursachen und Wirkungen der Konzentration lassen sich im konkreten Fall oft nicht unterscheiden".

II. Kreditgenossenschaftliche Konzentration im besonderen.

Bevor das Konzentrationsproblem der Kreditgenossenschaften im einzelnen analysiert wird, seien hier noch einmal in einer Zusammenfassung einige Besonderheiten des Bankwettbewerbs wiederholt:

a) Im Vergleich zu fast allen anderen Wirtschaftsbereichen besteht zwischen den Banken und ihren Kunden eine viel engere Bindung. Das rührt einmal daher, daß sich das Kreditinstitut im Verlauf der wechselseitigen Geschäftsbeziehungen häufig von einem reinen Geschäftspartner zu einer Institution der Beratung und der Betreuung entwickelt. Durch die spezielle Kenntnis der Geschäfts- und Vermögensverhältnisse des Kunden entsteht dadurch ein Vertrauensverhältnis besonderer Art. In der Regel wird also ein langjähriger Kunde nicht ohne weiteres einen Bankwechsel vornehmen, der im übrigen auch mit Umstellungsarbeiten und -schwierigkeiten verbunden ist, die z.T. nicht unerhebliche Mühen und Kosten verursachen. Es sei daher in diesem Zusammenhang vom Bestehen einer "Wechselschwelle" gesprochen, die eine starke Fluktuation der Bankkunden verhindert.¹⁾

Für die einzelne Bank, die ihrerseits in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis zu dem jeweiligen Kundenstamm steht²⁾, resultiert aus dieser geringen Mobilität ein nicht unerheblicher Vorteil. Da sie sich nämlich auf seine Wünsche mit ihrem Kredit- und Dienstleistungsgeschäft eingestellt und weitgehend spezialisiert hat, auf seine Inanspruchnahme der Bankleistungen also primär angewiesen ist, bedeutet das Vorhandensein einer Wechselschwelle für ihre Politik einen Sicherheitsfaktor, durch den sie einen kleinen Reaktionsspielraum bekommt. Jenseits dieses Spielraums ist

1) Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung bei Krümmel, H.-J.: a.a.O., S. 250 f.

2) Diesen Umstand hebt Rittershausen insbesondere im Hinblick auf die Bankpolitik der Kreditgenossenschaften hervor, Rittershausen, H.: Konzentration bei den Banken, in: Konzentration in der Wirtschaft, SVS, NF Bd. 20/1, "Stand der Konzentration", S. 397 f.

dann aber jede Bank gezwungen, sich an das Leistungsniveau der Mitkonkurrenten anzugleichen, da ein einmal verlorener Kunde nicht so schnell wiedergewonnen werden kann.

b) Die Teilnehmer des Universalbankenwettbewerbs setzen sich aus öffentlich-rechtlichen (Sparkassen) und privatrechtlichen (private Kreditbanken und Kreditgenossenschaften) Instituten zusammen. Die in den Sparkassenprivilegien zum Ausdruck kommende einseitige staatliche Förderung der öffentlich-rechtlichen Banken hat dazu geführt, daß diese ihren Marktanteil zu Lasten der Konkurrenten immer weiter ausdehnen konnten. Die von den Sparkassen betriebene bewußte Expansionspolitik richtet sich dabei gleichmäßig gegen ihre kleineren Mitkonkurrenten (Kreditgenossenschaften) wie gegen die Groß- und Privatbanken. Indizien für diese Politik sind u.a. die starke Ausdehnung ihres Zweigstellennetzes und das Eindringen der Sparkassen in das Industriekreditgeschäft.

Vor dem Hintergrund dieser Auswahl von Besonderheiten des Bankenwettbewerbs muß die im folgenden zu erörternde Konzentration der Kreditgenossenschaften gesehen werden:

Die genossenschaftlichen Banken sehen sich in ihren Wettbewerbsbemühungen einer zweifachen Front gegenüber. Einmal sind es die Wünsche und Anforderungen der Kunden, die sie zwingen, das Leistungsangebot ständig zu erweitern. Es war im Hauptteil I der Arbeit gezeigt worden, daß die Mehrzahl der Einzelgenossenschaften aufgrund zu geringer Betriebsgrößen dieser Aufgabe nur in ungenügendem Umfang nachkommen kann. Auf der anderen Seite wird die Konkurrenz zu den Sparkassen immer schärfer, da aufgrund ihres Expansionsdranges die Zahl der Orte, in denen ausschließlich eine Genossenschaftsbank arbeitet, immer mehr abnimmt.

Die Gefahr, daß im Laufe der Zeit ein Teil der Kunden - und es wird sich hierbei primär um die wichtigen Kreditkunden handeln - zu den leistungsfähigeren Konkurrenzinstituten abwandern wird und durch einen zu geringen Zugang an Neukunden nur ungenügend kompensiert werden kann, steigt also. Auf lange Sicht erscheint damit bei all jenen

Kreditgenossenschaften, die nicht aus eigener Kraft zu einer verstärkten Kredittransformation und zu einem Ausbau ihres Personal- und Dienstleistungswesens in der Lage sind, ein Ausscheiden aus dem Markt als unvermeidlich. Das Bestehen der oben beschriebenen Kundenwechselschwelle und die Unterstützung durch den genossenschaftlichen Verbund verhindern zwar einen kurzfristigen Verdrängungsprozeß und eine akute Illiquidität, sie sind aber auch dafür verantwortlich, daß sich die meisten Kreditgenossenschaften erst dann zu einer Aufgabe ihrer Selbständigkeit entschließen, wenn keine andere Möglichkeit mehr besteht.

Bei der Schärfe des westdeutschen Bankenwettbewerbs bietet daher ein umfassender Konzentrationsprozeß den Kreditgenossenschaften eine Chance, ihre bisherige Stellung zu halten und darüber hinaus ihren Einflußbereich zu vergrößern.¹⁾

Nach der zuvor gegebenen Definition handelt es sich hier also um eine Reaktion auf veränderte Marktbedingungen, um eine Anpassungskonzentration zum Zwecke der Selbsterhaltung.

Die Anpassung erfolgt hier nach zwei Seiten: a) einmal an die erhöhten Anforderungen der Kunden (Marktgegenseite) und b) an den sich ständig verstärkenden Konkurrenzdruck der Mitbewerber (Marktnebenseite), die wegen ihrer größeren Unternehmenseinheiten zu einer umfangreicheren und, aufgrund ihrer größeren Transformationsfähigkeit, auch zu einer rentableren Leistungsbereitstellung in der Lage sind.

1) Vor einer ähnlichen Alternative stehen gegenwärtig auch die amerikanischen Klein- und Provinzialbanken, die ihren Einflußbereich ebenfalls nur dann ausdehnen können, wenn sie sich in großem Umfang zu neuen Unternehmenseinheiten zusammenschließen, vgl. Mitchell, G.W.: Mergers among Commercial Banks, in: Perspectives on Antitrust Policy, Edited by: Almarin Phillips, Princeton, New Jersey 1965, S. 232.

D. Folgen einer Fusion von DRV und DGV.

I. Die Stufen der genossenschaftlichen Kreditorganisation.

Vor einer Erörterung der ökonomischen Folgen einer genossenschaftlichen Bankenkonzentration, die das Schwergewicht der folgenden Untersuchung darstellen wird, soll in diesem Abschnitt der Versuch unternommen werden, eine Vorstellung vom Rahmen und der äußeren Form eines fusionierten Kreditverbandes und seiner einzelnen Stufen zu gewinnen. Sicherlich gibt es mehrere Lösungsmöglichkeiten zu diesem Problem; das endgültige Ergebnis wird auch erst nach einer umfassenden Beratung innerhalb der verschiedenen Verbände gefunden werden, da nur sie aufgrund ihrer intimen Kenntnis der Einzelverhältnisse in der Lage sind, die verschieden gelagerten Interessen gegeneinander abzuwägen und Kompromisse zu finden. Der hier vorgelegte Entwurf einer organisatorischen Neuordnung des genossenschaftlichen Kreditwesens soll daher auch nur als ein vorläufiger Versuch, als eine Arbeitshypothese, angesehen werden, um der weiteren Untersuchung einen vorstellbaren institutionellen Rahmen zu geben.

1. Das Bild der Einzelgenossenschaften.

a) Das Problem der optimalen Unternehmensgröße von Kreditgenossenschaften.

Dieser Abschnitt versucht eine Antwort auf folgende Frage zu geben: Wie muß die zukünftige Kreditgenossenschaft aussehen, damit das Ziel einer optimalen Leistungssteigerung und damit eine Anpassung an die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassen erreicht wird und gleichzeitig das Wesen einer Genossenschaft erhalten bleibt? Mit anderen Worten: Wo liegt die optimale Unternehmensgröße einer Kreditgenossenschaft?

Wenn man die unterschiedlichen Bilanzsummen deutscher Banken betrachtet und darüber hinaus amerikanische Großbanken mit in die Analyse einbezieht, wird man zu dem Er-

gebnis kommen, daß sich eine optimale Unternehmensgröße bei Kreditinstituten nicht ohne weiteres festlegen läßt.

Die Frage nach einer optimalen Bankunternehmensgröße kann immer nur im Hinblick auf eine gegebene Bank gestellt werden, die Teilnehmerin an einem organisch gewachsenen Markt ist und in ihren Expansionsmöglichkeiten weitgehend von der Zahl und Struktur der eigenen Kunden, von der Reaktion der Konkurrenten und nicht zuletzt von der historischen Entwicklung und bisherigen Stellung am Markt abhängig ist.

Da es sich bei den durch Fusionen zu schaffenden Kreditgenossenschaften um völlig neue Unternehmenseinheiten handelt, könnte man der Meinung sein, daß hier möglichst große Institute, etwa in der Größe und Form der westdeutschen Großbanken, das Ziel der Konzentration sein müßten, da dann aufgrund des bankbetrieblichen Gesetzes der großen Zahl der Rentabilitätseffekt am größten wäre.¹⁾

Dazu besteht aber bei den Kreditgenossenschaften weder der Wunsch, - ihr Ziel ist bekanntlich nicht die Gewinnmaximierung in einem anonymen Mammutunternehmen, sondern sie sehen ihre Aufgabe primär in der Förderung ihrer Mitglieder - noch besteht dazu eine Notwendigkeit, da der Unterstützungseffekt einer Großbankzentrale hier weitgehend von den Zentralkassen wahrgenommen wird. Seinem Wesen, seiner Bestimmung und seiner Rechtsform nach ist der Gesellschaftstypus "Genossenschaft" auch nicht geeignet, den Rahmen für ein Groß- oder gar Riesenunternehmen abzugeben.

Es muß also eine Zwischenlösung gefunden werden. Die Ausgangspunkte hierfür sind: a) Gegeben ist das genossen-

1) Vgl. Düvel, C.: Die Konkurrenzposition der "Öffentlichen", in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1963, S. 320. "Die Konzentration im Bankwesen ist nichts anderes als die Wirkung eines für die Banken typischen betriebswirtschaftlichen Gesetzes. Des Gesetzes nämlich, daß die Geld- und Kapitalströme in einer Bank desto eher zum Ausgleich kommen, je mehr Einzelwirtschaften daran beteiligt sind". Folgerichtig wird dann auch weiter unten gefordert: "Je größer, desto zweckmäßiger. Zweckmäßigkeit ist auch gleichbedeutend mit Ertragskraft".

schaftliche Kreditsystem, das auf der unteren Ebene eine Gesamtbilanzsumme von rund 45 Mia DM auf sich vereinigt. Diese Summe verteilt sich auf knapp 10 000 Einzelkreditgenossenschaften unterschiedlichster Größe, wobei zahlenmäßig das Schwergewicht bei den kleinen und kleinsten Instituten liegt. b) Ziel ist es, durch Fusionen die durchschnittliche Bilanzsumme so zu steigern, daß bei Aufrechterhaltung der spezifisch genossenschaftlichen Strukturmerkmale (wie Verbundwirtschaft, mittlere Betriebsgröße usw.) eine Leistungssteigerung erreicht wird, die es den Kreditgenossenschaften insgesamt ermöglicht, das Leistungsniveau der Konkurrenten zu erreichen und eine weitere Verschärfung des Wettbewerbsdrucks zu überleben.

Alle bisherigen Versuche, eine Richtzahl für die zukünftige Durchschnittsgröße der Kreditgenossenschaften zu finden, legten ein autonomes Wachstum zugrunde und berücksichtigten nur Einzelfusionen im bisherigen Umfang. Die Skala reicht daher von 1 Mio DM Bilanzsumme über 2 Mio DM bis zu einer Summe von 10 Mio DM bei den Raiffeisenbanken und bis zu 20 Mio DM bei den Volksbanken.¹⁾ In der Höhe dieser geforderten Bilanzsummen ist nicht so sehr eine optimale als vielmehr eine Mindestbilanzgröße zu sehen, die allerdings bei den bisherigen Gegebenheiten u.U. schon ein "Optimum" darstellen könnte.

-
- 1) Raiffeisensektor: 1 Million Mindestbilanzsumme vgl. Colditz, B.M.: Die Preisbildung im Bankgewerbe, Diss., Freiburg 1963, S. 158. 2 Millionen Mindestbilanzsumme vgl. Könneker, W.: Probleme der Raiffeisen-Kreditorganisation aus der Sicht der Notenbank, a.a.O., S. 34. 4 Millionen Mindestbilanzsumme: In einem privaten Gespräch nannte der Präsident der DGK, Draheim, eine Bilanzsumme von 4 Millionen als gegenwärtig anzustrebende Mindestbetriebsgröße der einzelnen Raiffeisenkreditgenossenschaft. Gewerblicher Kreditsektor: 10 Millionen Mindestbilanzsumme vgl. o.V.: Volksbanken für härteren Wettbewerb gerüstet, in: Mitt.d.DGK Jg. 1965, S. 140 f. 20 Millionen Mindestbilanzsumme vgl. Volksbanken wollen mehr Zweigstellen einrichten, Redaktionsartikel, in: FAZ vom 1.2.68. Hier bezeichnete der Anwalt des DGK diese Zahl als untere Grenze einer Volksbankenbilanz in der Zukunft.

Unter der Bedingung, daß eine umfassende Zusammenlegungsaktion möglich wird, was eine Fusion der Verbände und die Bereitschaft der Einzelgenossenschaften zu einer weitgehenden Unternehmenskonzentration voraussetzt, schlägt der Verfasser eine Reduzierung der selbständigen Kreditgenossenschaften auf eine Zahl von rd. 1.000 vor, deren durchschnittliche Bilanzsumme dann zwischen 40 und 50 Mio DM liegen würde (Gesamtbilanzsumme der Raiffeisenkreditgenossenschaften und Volksbanken ohne die jeweiligen Zentralkassen 1966 = 45,868 Mia DM, vgl. Tabelle 1 im Anhang).

Warum die Zahl von rund 1.000 zukünftigen Einzelgenossenschaften gewählt wurde, wird im folgenden Abschnitt zu klären sein. An dieser Stelle soll lediglich untersucht werden, ob Bilanzsummen zwischen 40 und 50 Mio DM für Kreditgenossenschaften nicht als zu groß angesehen werden müssen.

Auf den ersten Blick scheint die zur Diskussion stehende Größenordnung von 40 - 50 Mio DM Bilanzsumme den Rahmen einer normalen Kreditgenossenschaft zu sprengen. Bei einer genauen Analyse der gegenwärtigen Größenverhältnisse stellt man aber fest, daß Ende 1966 schon knapp 900 Einzelgenossenschaften mit ihren Bilanzsummen über der 10-Millionengrenze lagen¹⁾ und mehr als 100 Volksbanken sogar über die 40-Mio-Grenze hinausgingen.

Hieraus kann einmal der Schluß gezogen werden, daß auch größere Unternehmenseinheiten dem Typus "Kreditgenossenschaft" nicht fremd sind, zum andern zeigen diese Zahlen, daß ein Stamm von größeren und leistungsfähigen Kreditgenossenschaften vorhanden ist, der die Funktion der Kopfstellen im zu errichtenden genossenschaftlichen Filialsystem übernehmen könnte. Unter den gegenwärtigen Verhältnissen und bei der gegebenen doppelten Zielfunktion einer Größenanpassung an die Konkurrenz (durchschnittliche Bilanzsumme der Sparkassen 1966 = 136 Mio DM, vgl. Anhang Tabelle 1)

1) Im einzelnen waren es Ende 1966 488 Volksbanken, vgl. Jb.d.DGV für 1966, S. 61 und 398 Raiffeisenbanken, das sind 4,4 % von 9.037 Raiffeisenbanken, vgl. Jb.d.DRV, Jg. 1966, S. 49.

bei gleichzeitiger Wahrung des genossenschaftlichen Unternehmenscharakters scheint daher die hier angeregte mittlere Lösung - 1.000 Kreditgenossenschaften mit Bilanzsummen zwischen 40 und 50 Mio DM - eine vertretbare Lösung darzustellen.

b) Filialsystem nach dem Vorbild der Sparkassen.

Wenn im vorherigen Abschnitt eine Zahl von zukünftig rd. 1.000 selbständigen Kreditgenossenschaften vorgeschlagen wurde, so soll das nicht bedeuten, daß alle übrigen knapp 9.000 genossenschaftlichen Betriebe aufgegeben werden sollen. Im Gegenteil, die gegenwärtige Stärke der Kreditgenossenschaften ist ja gerade ihr weitverbreitetes Niederlassungsnetz, das auf alle Fälle erhalten und nach Möglichkeit noch weiter ausgebaut werden soll. Die genossenschaftliche Konzentration sieht daher auch nur eine Zusammenlegung auf der Unternehmensebene vor, d.h., daß diese 9.000 Kreditgenossenschaften lediglich auf ihre rechtliche Selbständigkeit verzichten sollen, während ihre lokale Repräsentanz und damit das enge Verhältnis zwischen Bevölkerung und genossenschaftlicher Bank gewahrt bleiben.

Ausschließlich im Innenverhältnis wird es also zwischen der neuen Zentrale und den ehemals selbständigen Kreditgenossenschaften zu einer Konzentrierung der Aufgaben kommen. Wie beim Filialsystem der Sparkassen wird die Kopfstelle für alle angeschlossenen Filialen sowohl die Buchhaltung als auch den gesamten Bereich der Kreditbearbeitung übernehmen. Weiterhin soll sie bei all jenen Dienstleistungsgeschäften in Anspruch genommen werden, die von der Filiale nicht selber erledigt werden können, wie Überweisungs-, Inkasso-, Effekten-, Sortenverkehr, Depot- und Geldgeschäfte usw.

Die von Bankpraktikern häufig geäußerte Befürchtung, daß durch die Fusionen insbesondere im Bereich der ländlichen Kreditgenossenschaften der enge Kontakt der Bevölkerung zu "ihren Dorfkassen" verloren gehen könne, erscheint

daher übertrieben. Bei Einführung des oben vorgeschlagenen Filialsystems würde sich auf dem Gebiet des täglichen Geschäftsverkehrs nichts ändern. Nach wie vor bleibt die Kasse der Gemeinde erhalten, und auch das Personal wird i.d.R. wohl nicht ausgewechselt werden. Es müßte lediglich eine Namensänderung der Bank in Kauf genommen werden. Dem stehen aber eine schnellere und umfangreichere Erledigung der Dienstleistungsgeschäfte und eine bessere Kreditversorgung als Vorteile gegenüber. Es ist auch anzunehmen, daß ein Verzicht auf die Selbständigkeit nur einen kleinen Kreis besonders aktiver Mitglieder berühren dürfte, die sich bisher intensiv um die Belange "ihrer" Bank gekümmert haben. Abgesehen davon aber, daß sie diese Aktivität nun auch auf die größer werdende Kreditgenossenschaft übertragen könnten, müßte es den Verbänden gelingen, durch eine überzeugende Darstellung der ökonomischen Rationalität eines derartigen Konzentrationsschrittes dennoch bestehende Bedenken zu überwinden.

Die Zahl von rd. 1.000 selbständigen Kreditgenossenschaften basiert auf folgenden Überlegungen: Laut Statistischem Jahrbuch für die BRD, Jg. 1967, S. 25, setzt sich das Bundesgebiet aus insgesamt 564 Landkreisen und kreisfreien Städten zusammen. Denkbar wäre also eine Reduzierung der Kreditgenossenschaften auf diese Zahl, um sich durch die Schaffung von Kreisgenossenschaften an das System der Sparkassen anzupassen. Gegen eine solche Konstruktion sind aber folgende Bedenken vorzubringen:

a) Die Fusionen der Kreditgenossenschaften müssen sich an den bisherigen Geschäftsbereich der Einzelgenossenschaften halten, der z.T. auch über die Stadt- oder Kreisgrenze hinausgeht. Weiterhin entspräche eine Beschränkung der zukünftigen Genossenschaften auf einen nach politischen oder administrativen Gesichtspunkten bestimmten Bezirk nicht der genossenschaftlichen Geschäftspolitik.¹⁾

1) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 84.

b) Bei nur 550 - 600 Einzelgenossenschaften stiege die durchschnittliche Bilanzsumme eines jeden Institutes auf 80 - 90 Mio DM. Gleichzeitig wäre es Zentralstelle für rd. 20 Zweigniederlassungen. Es ist fraglich, ob die gegenwärtigen genossenschaftlichen Bankleitungen die damit verbundenen organisatorischen und sonstigen Führungsprobleme bewältigen könnten. Daneben würde die Anonymität innerhalb der genossenschaftlichen Organe und gegenüber der alten und neuen Kundschaft gesteigert werden, wodurch der Wesenszug einer ihren Mitgliedern verpflichteten Institution weitgehend verloren gehen könnte. Darüber hinaus zeigt die Zahl von 862 selbständigen Sparkassen, daß auch hier von der Formel: eine Sparkassenzentrale pro Landkreis bzw. kreisfreier Stadt, abgegangen worden ist, obwohl gerade bei ihnen aufgrund des Prinzips der Gewährträgerhaftung hierzu eine Möglichkeit und auch Berechtigung bestehen würde. Das Beispiel der Sparkassen macht also deutlich, daß eine nicht unbeträchtliche Zahl von Städten und insbesondere Landkreisen zu groß ist, um eine sinnvolle und organische Durchdringung mit Bankleistungen von nur einer zentralen Stelle aus zu gewährleisten.

Nimmt man die Anzahl der Sparkassen als ungefähre Richtzahl (862) und berücksichtigt, daß die neuen genossenschaftlichen Zentralen bewußt den Geschäftsumfang und die Bilanzsummen der Sparkassen nicht anstreben - für sie ist also in vielen Fällen der vergleichbare Sparkassenbezirk räumlich zu groß -, so erscheint eine Zahl von rd. 1.000 selbständigen Kreditgenossenschaften als angemessen.

Bei der Auswahl dieser neuen Kopfstellen wären folgende Gesichtspunkte zu beachten: Erstens sollte die Zentrale aus der jeweils größten Kreditgenossenschaft ihres Bereichs hervorgehen, da bei ihr die organisatorischen und personellen Umstellungsschwierigkeiten am geringsten sind. Zweitens müßte sie nach Möglichkeit im verkehrsgünstigen Mittelpunkt ihres Filialeinzugsgebietes liegen, damit eine tägliche Verbindung zu den einzelnen Außenstellen hergestellt werden kann, und drittens sollte sie in einer Stadt domizilieren,

die sowohl eine eintägige postalische Verbindung zu allen Zentralkassen gewährleistet als auch über eine LZB-Abrechnungsstelle verfügt. Denn nur unter diesen Bedingungen bedeutet die genossenschaftliche Zentralisierung auch einen Gewinn für den Überweisungs- und Inkassoverkehr und für große Teile des Geld- und Dienstleistungsgeschäfts. Die hier gemachten Voraussetzungen werden am ehesten in den jeweiligen Kreisstädten vorzufinden sein, in denen häufig schon eine Volksbank besteht. Auf diese Institute wird daher auch das Gros der neuen Kopfstellen entfallen. Je nach geographischer Lage und Größe müßten dann die übrigen Zentralstellen von den verbleibenden Volksbanken oder großen Raiffeisenbanken gebildet werden.

An einem Beispiel sollen diese verschiedenen Möglichkeiten demonstriert werden. Ausgewählt wurde hierzu der Geschäftsbezirk der Raiffeisenzentrakasse Kurhessen mit Sitz in Kassel. Ihr Bereich umfaßt 18 hessische Landkreise und vier kreisfreie Städte (die Großstadt Kassel mit 214.000 Einwohnern und die Mittelstädte Hanau, 53.000 E., Marburg, 50.000 E., und Fulda, 45.000 E.) und kann, mit Ausnahme des Raumes Kassel, in dem eine gewisse Konzentrierung von Industrieniederlassungen besteht, als überwiegend ländliches Gebiet bezeichnet werden. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt sind hier die Raiffeisenbanken mit 435 Einzelgenossenschaften leicht überrepräsentiert (22 Kreiseinheiten mit 435 Einzelgenossenschaften, Gesamtzahlen für die BRD: 564 Kreiseinheiten mit 9.483 Einzelgenossenschaften), während die Volksbanken mit 19 Einzelgenossen unterrepräsentiert sind (22 Kreiseinheiten mit 19 Einzelgenossenschaften, Gesamtzahlen für die BRD: 564 Kreiseinheiten mit 691 Einzelgenossenschaften). Die jeweilige durchschnittliche Bilanzsumme für das Jahr 1965 liegt bei den Volksbanken um 4,2 Mio und bei den Raiff-

eisenbanken um 0,6 Mio DM unter dem Bundesdurchschnitt.¹⁾ Insgesamt erreichten die hier zusammengefaßten 454 Einzelgenossenschaften beider Richtungen 1965 ein Bilanzvolumen von 1.167,9 Mio DM.¹⁾

An diesem Beispiel zeigt sich, wie schwer es sein wird, die oben gemachten Vorschläge in Bezug auf Größe und räumliche Ausdehnung der neuen Genossenschaftseinheiten in jedem Einzelfall gleichzeitig zu realisieren. So müßte bei den hier gegebenen Bedingungen folgende Entscheidung getroffen werden: a) Entweder man berücksichtigt primär den räumlichen Gesichtspunkt und beschränkt sich auf eine Fusion von jeweils 10 Genossenschaften pro neuer Zentraleinheit. Dann würden rd. 45 neue Genossenschaften entstehen, deren durchschnittliche Bilanzsumme aber nur etwa 26 Mio DM betragen würde.

b) Oder man dringt auf die Bildung kapitalkräftiger Kreditgenossenschaften mit Bilanzsummen zwischen 40 und 50 Mio DM. Dann würden etwa 25 - 30 neue Kreditgenossenschaften entstehen, zu denen durchschnittlich 15 - 20 Zweigstellen gehören würden. Die endgültige Entscheidung kann also nicht schematisch vorgenommen werden, sondern hat sich an den verschiedenen Aspekten, wie der geographischen Lage, der bisherigen Größe der neuen Zentrale, der Anzahl der bisher selbständigen Kreditgenossenschaften usw. zu orientieren.

1) Die durchschnittliche Bilanzsumme der 19 Volksbanken im Bereich der Raiffeisen-Zentralkasse Kassel beträgt DM 17,5 Mio (Gesamtbilanzsumme DM 333,3 Mio), vgl. Statistik der Kreditgenossenschaften des DGV 1965, Wiesbaden o.J., Gruppe 3, Hessen-Mittelrheinischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e.V., lfd. Nr. 9, 23, 34, 35, 37, 39, 42, 46, 47, 49, 51, 58, 61, 62, 69, 74, 76, 78, 87.

Durchschnittliche Volksbankenbilanzsumme im Bundesdurchschnitt DM 21,7 Mio, vgl. Jb.d.DGV f. 1965, S. 53.

Die durchschnittliche Bilanzsumme der 435 Raiffeisenbanken im Bereich der Raiffeisen-Zentralkasse Kassel beträgt DM 1,9 Mio (Gesamtbilanzsumme DM 834,7 Mio) vgl. Jb.d.DRV Jg. 1966, S. 139, durchschnittliche Raiffeisenbankenbilanzsumme im Bundesdurchschnitt DM 2,5 Mio, vgl. ebda., S. 48.

Vorschlag zur Neugliederung der genossenschaftlichen Kreditinstitute im Geschäftsbereich Kurhessen



Mangels genauerer Kenntnis der Größen- und insbesondere der geographischen Bedingungen kann in diesem Beispiel nur auf die Verhältnisse in den jeweiligen Kreisen eingegangen werden. Da, wie oben dargelegt, die Kreis- und Stadtgrenzen aber nicht gleichzeitig die Grenzen der neuen genossenschaftlichen Geschäftsbereiche sein müssen, kann das hier vorgelegte Ergebnis nicht eine endgültige Lösung darstellen. Aus dem graphischen Bild lassen sich aber dennoch einige allgemeine Erkenntnisse gewinnen:

a) Die zahlenmäßige Repräsentanz der Kreditgenossenschaften in den einzelnen Kreisen divergiert sehr stark (z.B. Kreis Schlüchtern: 11 Raiffeisenbanken, keine Volksbank, im Gegensatz dazu Stadt und Kreis Marburg mit 46 Raiffeisenbanken und einer Volksbank). b) Die geographische Übersicht der einzelnen Kreise zeigt z.T. starke Verzahnungen mit anderen Kreisen (z.B. die Landkreise Fritzlar-Homberg und Waldeck). Auch aus diesem Grunde sei auf die oben geäußerten Bedenken hingewiesen, wenn versucht werden sollte, die Grenzen der genossenschaftlichen Geschäftsbereiche mit den Kreisgrenzen zusammenfallen zu lassen. c) In vier Kreisen sind die Volksbanken nicht vertreten. In den übrigen Kreisen (Ausnahmen: Hersfeld, Waldeck und Witzenhausen) domizilieren die Volksbanken in den jeweiligen Kreisstädten. In diesen 11 Fällen werden sie also prädestiniert sein, die neue zentrale Kreditgenossenschaft zu bilden. d) Wenn bei dieser allerdings schematischen Aufteilung festgestellt wird, daß im Bereich der Raiffeisen-zentralkasse Kassel mit ihren 22 Städten und Landkreisen mit einer Errichtung von minimal 29 und maximal 34 genossenschaftlichen Filialinstituten zu rechnen ist, so kann dieses Ergebnis dazu dienen, folgende Bedenken der ländlichen Kreditgenossenschaften im Hinblick auf eine Fusion mit den gewerblichen Kreditgenossenschaften zu zerstreuen: In privaten Gesprächen mit Herren der Raiffeisenorganisation war immer wieder die Befürchtung laut geworden, daß die Volksbanken aufgrund ihres größeren Einzelgeschäftsumfanges die Raiffeisenbanken majorisieren könnten. Abgesehen

davon, daß diese verfehlte Einstellung ein unfruchtbares Verbandsdenken offenbart, während doch Leistungssteigerung durch Aktivität und Erfolg (Eigenschaften, die die Bankleitungen der größeren Genossenschaften mit ihrem überproportionalen Anwachsen ja gerade bewiesen haben) das Ziel der Fusionen sein sollte, zeigt das vorliegende Beispiel aber auch, daß hier in mindestens 10 Fällen (Differenz zwischen 19 vorhandenen Volksbanken und minimal 29 zu errichtenden Zentralen), wahrscheinlich aber in 15 und mehr Fällen die Raiffeisenbanken ebenfalls zur Bildung der neuen Kreditgenossenschaften herangezogen würden.

c) Modell einer Einheitskreditgenossenschaft; eine Zusammenfassung.

Das Ziel der kreditgenossenschaftlichen Konzentration ist eine Umstrukturierung der zwei bisher selbständigen Kreditorganisationen mit ihren knapp 10.000 Einzelgenossenschaften zu einem System von rund 1.000 Filialgenossenschaften, die in einem einzigen genossenschaftlichen Kreditverband zusammengeschlossen sind.¹⁾

Da es sich bei diesen neuen Filialgenossenschaften um den Typ der reinen Kreditgenossenschaft handeln würde, müßte es vorher bei einem großen Teil der bisher gemischtwirtschaftlich geführten Einzelgenossenschaften (Ende 1965 waren es noch 7.700 Einheiten) zu einer Ausgliederung des Warengeschäfts kommen.

Die neuen Kreditgenossenschaften, die sich nicht unbedingt auf einen bestimmten Land- oder Stadtkreis zu beschränken hätten, sondern nach einem speziellen Lokalprinzip zu bilden wären, würden mit ihren durchschnittlich 10 Filialbetrieben und einer Bilanzsumme zwischen 40 und 50

1) Schon im Jahre 1961 hat Henzler diesen Vorschlag gemacht, ohne allerdings eine Zahl der zukünftig selbständigen Kreditgenossenschaften zu nennen, Henzler, R.: Das gewerbliche Genossenschaftswesen in der europäischen Wirtschaftsintegration, in: Z.f.d.g.GenW., Jg. 1961, S. 258.

Mio DM gerade so groß sein, daß sie auch in Zukunft weitgehend auf eine Unterstützung durch ihre Zentralkassen angewiesen wären.¹⁾ Sie wären das Kernstück einer nach wie vor dreistufigen, festverzahnten genossenschaftlichen Kreditorganisation. Jede dieser neuen einzelgenossenschaftlichen Einheiten muß aber in der Lage sein, den gesamten Katalog des modernen Dienstleistungsgeschäfts zu erbringen (sog. Full-Service-Bank), und muß grundsätzlich alle an sie herantretenden Kreditwünsche selber bearbeiten und beurteilen können.

Der Sitz der neuen Kopfstelle wäre so zu wählen, daß eine tägliche Verbindung zu allen Filialbetrieben hergestellt werden kann und daß die Postlaufzeit zu den einzelnen Zentralkassen nur jeweils einen Tag beträgt. Eine weitere wichtige Bedingung wäre das Vorhandensein einer LZB-Abrechnungsstelle am Ort der neuen Großkreditgenossenschaft.

Unabhängig von etwaigen Proporzüberlegungen zwischen ländlicher und gewerblicher Kreditorganisation wäre die Errichtung der neuen Zentralstelle immer dem Institut zu übertragen, das sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufgrund seiner geographischen Lage und seines Leistungsvermögens am besten dazu eignet.

2. Zusammenlegung der Zentralgenossenschaften.

Bei konsequenter Verfolgung des Ziels einer allgemeinen kreditgenossenschaftlichen Leistungssteigerung muß auf die Konzentration im Unterbau auch eine solche bei den genossenschaftlichen Zentralkassen folgen. Hier bestehen zum

1) Auf die Gefahr eines genossenschaftlichen Eigenlebens als Folge der Fusion zu Großgenossenschaften weist Sonnemann hin: "Würden sie durch ihre Größe verführt werden, ihre Selbständigkeit überzubetonen und sich Wege außerhalb des genossenschaftlichen Gesamtzusammenhanges zu suchen, so wären sie ... fehl am Platze", Sonnemann, T.: Genossenschaftskonzentration unter Wahrung der genossenschaftlichen Grundprinzipien, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1964, S. 40.

gegenwärtigen Zeitpunkt zwei Organisationen mit einmal fünf (DGV) und einmal dreizehn (DRV) selbständigen Instituten.

Die Absicht des DRV, die Anzahl seiner Zentralkassen auf fünf zu reduzieren (vgl. S. 103 mit Fußn. 2), und die Tatsache, daß an den Brennpunkten des westdeutschen Bankgeschehens Zentralinstitute beider Richtungen nebeneinander arbeiten - so in Hannover, Karlsruhe - Frankfurt, München, Köln - Münster und Stuttgart -, dürften das Konzentrationsvorhaben erleichtern und beschleunigen. So wäre es denkbar, daß sich die Zentralkassen Hamburg und Hannover (DGV) und Hannover, Kiel und Oldenburg (DRV) zu einer neuen Zentralkasse in Hamburg-Hannover zusammenschließen, ebenso die Zentralkassen Karlsruhe und Frankfurt (DGV) und Karlsruhe, Frankfurt, Kassel und Ludwigshafen (DRV), die beiden Zentralkassen in München, die jeweiligen Zentralkassen in Stuttgart und die Institute aus Köln und Münster (DGV) und Köln, Münster und Koblenz (DRV). Lediglich die Zentralkasse Saarbrücken (DRV), die auch heute schon die Volksbanken ihres Geschäftsbereiches mitbetreut, scheint wegen ihrer geographisch exponierten Lage in dieses neue Zentralkassensystem nicht recht zu passen. Hier müßte zwischen den beiden Möglichkeiten: Weiterbestehen als selbständiges Institut oder Eingliederung in die Zentralkassenbezirke Köln oder Frankfurt, die günstigste Lösung gesucht werden.

Durch die Konzentration auf nur 5 gemeinsame Schwerpunkte könnten das Gewicht und der Einfluß des genossenschaftlichen Mittelbaus in allen Bereichen der Geldmarktpolitik erheblich gesteigert werden. Daneben böte sich ein weites Feld von Zentralisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen innerhalb des genossenschaftlichen Bankapparates, das im Verlauf der Arbeit noch genauer zu untersuchen sein wird.

Wenn diese neuen Zentralkassen mit einer durchschnittlichen Bilanzsumme von 2,2 Mia DM auch noch nicht an die

Finanzkraft der Girozentralen mit ihren durchschnittlich rd. 5,2 Mia DM Bilanzsumme heranreichen, so wäre doch das neue Größenverhältnis von 1 : 2,4 zwischen beiden Institutsgruppen schon wesentlich günstiger, als es in der Gegenwart der Fall ist (1:8, vgl. S. 102 dieser Arbeit), und entspräche auch in etwa dem Gesamtumfang von Kreditgenossenschaften (DM 45,7 Mia) und Sparkassen (DM 117,2 Mia).

Abschließend muß auch an dieser Stelle gesagt werden, daß der oben gemachte Vorschlag nur eine von vielen denkbaren Konzentrationsmöglichkeiten darstellt, mit der das Problem einer umfassenden Leistungssteigerung des genossenschaftlichen Kreditsektors auf der Ebene der Zentralkassen gelöst werden könnte.

3. Verbandsneubildung.

Obwohl die Genossenschaftsbanken innerhalb der ländlichen und der gewerblichen Genossenschaftsorganisation eine ökonomisch überragende Stellung einnehmen, stellen die Kreditgenossenschaften verbandsorganisatorisch nur ein Glied in der Kette der Geschäftssparten dar. So sind diese Banken beim DGV auch lediglich durch ein spezielles Kreditreferat und beim DRV durch einen eigenen Fachausschuß vertreten. Ähnlich verhält es sich bei den Landesverbänden. Auch hier ist die genossenschaftliche Prüfungs- und Beratungstätigkeit nicht nach Sparten getrennt, sondern wird von jeweils einem einzigen Revisionsverband wahrgenommen.

Die Schaffung eines einheitlichen, in sich geschlossenen, genossenschaftlichen Kreditsystems würde auch im Bereich der Verbandstätigkeit eine Straffung und Konzentrierung der Funktionen unumgänglich machen. Weitgehend unabhängig von der speziellen Interessenlage des jeweiligen Verbandes müßten hier primär kreditwirtschaftliche Gesichtspunkte im Vordergrund stehen. So wäre es denkbar, daß ein neuer Hauptverband des genossenschaftlichen Kreditgewerbes gebildet wird, der sich paritätisch aus den bis-

her integrierten Kreditreferaten der beiden Dachverbände zusammensetzt. Mit der Schaffung eines solchen Unterverbandes auf der Bundesebene könnte die bisherige Zweigleichigkeit auf den Gebieten der Organisation, der Beratung und der Ausbildung vermieden werden. Ein weiterer Vorteil wäre darin zu sehen, daß das genossenschaftliche Kreditgewerbe gegenüber der Öffentlichkeit, dem Gesetzgeber und den konkurrierenden Bankengruppen als eine geschlossene Einheit auftreten könnte.

Auch bei den Landesverbänden müßte es zu einer Ausgliederung und Zentralisierung der kreditgenossenschaftlichen Prüfungs- und Beratungsfunktionen kommen, da die stark gewachsenen Einzelunternehmensgrößen erhöhte Anforderungen an die Revisionstätigkeit stellen werden. Außerdem wäre schon aus Kostengründen eine weitere Zweigleichigkeit dieser Institutionen nicht mehr zu verantworten.

Durch eine Errichtung von derartigen Unterverbänden wäre der letzte Schritt im Hinblick auf eine institutionelle Neugliederung des genossenschaftlichen Kreditwesens getan. Mit ihm würde eine in sich geschlossene, straff organisierte und leistungsstarke Bankorganisation entstehen, deren Konkurrenzfähigkeit gegenüber dem jetzigen Zustand erheblich gestiegen wäre.

II. Steigerung der kreditgenossenschaftlichen Leistungsfähigkeit.

Bei der Darstellung der betriebswirtschaftlichen Folgen kreditgenossenschaftlicher Konzentrationsvorgänge muß das Hauptgewicht der Untersuchung auf dem Gebiet der einzelgenossenschaftlichen Leistungserstellung liegen. Einmal kommt es auf dieser Ebene der genossenschaftlichen Bankinstitute zu den wichtigsten und schwerstwiegenden Umstellungsprozessen, zum anderen wird hier eine mögliche Leistungsverbesserung durch die Wirkung einer erhöhten Förderungseffizienz am deutlichsten sichtbar. Diesem primären

Bereich genossenschaftlicher Tätigkeit haben sich daher auch die übrigen Ebenen wie Verbände, Zentralkassen und DGK aufgrund ihrer speziellen Unterstützungs- und Verbundaufgabe funktional unterzuordnen.

Den folgenden Überlegungen liegt der zuvor entwickelte Typ einer Einheitskreditgenossenschaft mit den Kriterien: Filialsystem nach speziellem Lokalprinzip, Full-Service-Bank mit einer Bilanzsumme von 40-50 Mio DM und Beibehaltung der bisherigen intensiven Verbundtätigkeit zwischen Einzel- und Zentralgenossenschaft als gedankliches Modell zugrunde.

Entsprechend den zwei Hauptleistungsbereichen eines Bankbetriebs, dem Kredit- und dem Dienstleistungssektor, ist dieser Teil der Untersuchung in zwei Kapitel aufgeteilt. Das erste Kapitel beschäftigt sich mit den Voraussetzungen, die die einzelgenossenschaftlichen Kreditgewährungsmöglichkeiten verbessern und analysiert deren einzelne Folgen. Im zweiten Kapitel wird die gleiche Untersuchung für die weite Skala des Dienstleistungsgeschäfts vorgenommen.

Es wird sich nicht vermeiden lassen, daß im folgenden gelegentlich auf die Ergebnisse und Erkenntnisse des ersten Hauptteils - gegenwärtige Wettbewerbslage der Kreditgenossenschaften im Vergleich zu den konkurrierenden Bankengruppen - zurückgegriffen wird, da die Gründe für die bisherigen Konkurrenzvorteile dieser Gruppen zum Teil die gleichen sind, die eine zukünftige Leistungssteigerung bei den Kreditgenossenschaften bewirken können.

1. Steigerung des Kreditpotentials.

a) Voraussetzungen:

aa) Vergrößerung des Haftungskapitals.

Es war dargelegt worden, daß die haftenden Mittel aufgrund ihres geringen Umfanges im Rahmen der Kreditgewährung nur eine untergeordnete Rolle spielen und daß sie heute überwiegend eine Garantiefunktion für das Passivgeschäft aus-

üben. Diese Garantiefunktion erstreckt sich dabei weniger auf die Einlagenbestände der privaten Kundschaft, da von dieser Seite das allgemeine Verlustrisiko als sehr gering angesehen wird. Eine ausschlaggebende Bedeutung gewinnt sie vielmehr auf dem Gebiet der Bankeinlagen, der Geldmarktgeschäfte und bei den Inter-Bankkreditgewährungen.¹⁾

Es muß hier also klargestellt werden, daß eine Erhöhung des Risikokapitals zunächst keine oder nur sehr geringe direkte Auswirkungen auf das eigentliche Aktivgeschäft der Banken hat, sondern nur über eine Vergrößerung des Liquiditätsspielraums und eine Verbesserung der Stellung auf dem Geldmarkt einen sekundären Einfluß auf das Kreditgeschäft gewinnt.

Wenden wir uns nun den Veränderungen des Haftungskapitals zu. Durch eine Fusion allein kann sein durchschnittlicher Anteil am Umfang der Gesamtbilanzsumme nicht gesteigert werden, da es hier lediglich zu einer Addition der einzelnen Bilanzpositionen kommt. Es muß sogar im Gegenteil eher damit gerechnet werden, daß sein Bestand absolut und damit auch in Relation zur Gesamtbilanz sinken wird, da diejenigen Mitglieder, die mit dem Fusionsbeschluß nicht einverstanden sind, nach § 93k Gen.-Ges. berechtigt sind, ihre Mitgliedschaft zu kündigen und sich ihr Geschäftsguthaben auszahlen zu lassen.

In der gleichen Richtung, d.h. in Richtung auf ein Sinken des relativen Anteils des Haftungskapitals, wirkt eine Bilanzausweitung durch erhöhte Kreditschöpfungen, die infolge der Zusammenlegung zu größeren Unternehmenseinheiten ermöglicht werden. Im Gegensatz zu oben liegt dieser letzten Begründung aber eine längerfristige Beobachtungsperiode zugrunde, in der es ebenso gut zur Aufnahme neuer

1) Weiterhin weist Köppen darauf hin, daß die Höhe der haftenden Mittel u.U. für ausländische Bankeinleger eine Rolle spielen kann, da sie "oft keine andere Möglichkeit" haben, "um das "Standing" ihrer Korrespondenten beurteilen zu können, als die, die Bilanzrelationen zu untersuchen". (Köppen, J.v.: Das Eigenkapital der Kreditinstitute, Wiesbaden 1966, S. 179).

Mitglieder kommen kann, die durch die höhere Leistungsfähigkeit der neuen Kreditgenossenschaft zu einem Eintritt in dieselbe bewogen werden. Diese Zuflüsse zum Geschäftsguthaben könnten also zu einer Kompensation des Abwanderungs- und Bilanzverlängerungseffekts führen. Darüber hinaus ist eine Erhöhung des Anteils an Garantiekapital dann denkbar, wenn sich durch die Konzentration die Rentabilitätslage der Genossenschaften derart verbessert, daß eine erhöhte Rücklagenbildung ermöglicht wird.

Zwei Ergebnisse sind aus den hier angestellten Überlegungen zu gewinnen: a) Es ist nicht immer möglich, klar zwischen "Voraussetzungen" und "Folgen" einer Leistungssteigerung zu trennen. So ist z.B. eine Erhöhung der haftenden Mittel zwar eine Voraussetzung zur Verbesserung der Liquiditätsgrundsituation, die wiederum großen Einfluß auf die Möglichkeiten des aktiven Kreditgeschäfts ausübt, auf der anderen Seite kann aber eine Steigerung des Kreditpotentials auch eine Erhöhung der haftenden Mittel zur Folge haben. Es zeigt sich also, daß teilweise eine Wechselwirkung zwischen den Voraussetzungen einer Kapazitätsausweitung und ihren Folgen bestehen kann.

b) Als zweites Resultat dieser Untersuchung kann festgestellt werden, daß es durch die Zusammenlegung von Einzelgenossenschaften zunächst nicht zu einer Erhöhung des relativen Anteils des Garantiekapitals kommen wird. Wie Tabelle 3 des Anhangs zeigt, ist das auch nicht erforderlich, da die Kreditgenossenschaften im Hinblick auf die relative Höhe ihrer Gesamthaftsummen an der Spitze der deutschen Universalbankwirtschaft stehen. Hieraus kann der Schluß gezogen werden, daß es bei den Kreditgenossenschaften nicht so sehr auf den relativen Anteil als vielmehr auf die absolute Höhe dieser Garantiepositionen ankommt.

Durch eine Konzentration in der oben vorgeschlagenen Form würde das Haftungskapital der Einheitskreditgenossenschaften auf DM 2 - 2,5 Mio anwachsen. Damit wären sie

bei ihrer gegenwärtigen Kundenstruktur in der Lage, der Sollvorschrift des § 13,4 KWG nachzukommen, und hätten weiterhin einen genügend großen Spielraum im Hinblick auf den § 49,2 Gen.Ges. Beide Paragraphen regeln die Höchstgrenze von Einzelkrediten.¹⁾

Daneben, und das wäre für ihre Bankpolitik von weit größerer Bedeutung, könnten sich die Kreditgenossenschaften aufgrund ihres hohen Betrages an Garantiemitteln nun auch aktiv am Geldmarkt beteiligen. Diese Tatsache, die primär zwar eine Auswirkung auf die Liquiditätsvorsorge-notwendigkeit der neuen Einheitsgenossenschaft haben würde, dürfte darüber hinaus aber auch einen positiven Einfluß auf ihre Rentabilitätsentwicklung ausüben. In diesem Zusammenhang sei an die Interdependenz zwischen Liquidität und Rentabilität erinnert.

ab) Vergrößerung des Einlagevolumens.

Da grundsätzlich jede Kreditinanspruchnahme mit einem Abfluß an Zentralbankgeld verbunden ist, muß vor der Bewilligung eines Kreditantrages geprüft werden, ob die gegenwärtigen Mittel ausreichen, um den Anforderungen des Kreditnehmers an die Liquidität der Bank nachzukommen.²⁾ Die Grundlage einer jeden Kreditpolitik liegt also im Bereich der passiv ausgewiesenen Finanzierungsmittel, bei denen den Nichtbankeneinlagen wiederum das größte Gewicht zukommt. Denn nur sie allein stellen einen aussagefähigen Maßstab für die Kreditkapazität einer Bank dar.³⁾

Bei dem gegebenen Ziel einer Vergrößerung des genossenschaftlichen Kreditengagements muß daher die Erhöhung der Kundeneinlagen als eine wesentliche Voraussetzung angesehen werden. Im Zusammenhang mit der Konzentration der

1) § 13,4 KWG lautet: "Der einzelne Großkredit soll das haftende Eigenkapital der Kreditinstitute nicht übersteigen." Zu § 49,2 Gen.Ges. vgl. S. 40 mit Fußn. 1.

2) Vgl. Suchestow, M.: Die Unvollkommenheit des Geldmarktes, Winterthur 1955, S. 92.

3) Vgl. Buschmann, G.: a.a.O., S. 25.

Kreditgenossenschaften bleibt also zu untersuchen, welchen Einfluß größere Unternehmenseinheiten auf das Wachstum der Einlagen ausüben.

Betrachtet man die Nachkriegsentwicklung der Gesamteinlagen nach den einzelnen Bankengruppen (Tabelle II), so schneiden die Kreditgenossenschaften bei diesem Vergleich relativ günstig ab. Dieses Ergebnis könnte zu der Annahme verleiten, daß auch weiterhin mit einem starken Anwachsen der Einlagen gerechnet werden kann. Einer solchen Prognose liegt aber die einschränkende Voraussetzung zugrunde, daß neue Kundenschichten gewonnen werden können und daß der alte Kundenstamm in seinem jetzigen Umfang zu halten sein wird. Wie im Hauptteil I der Arbeit dargelegt wurde, wird sich dieses Vorhaben bei der wachsenden Konkurrenzschärfe und der größeren Leistungsfähigkeit der übrigen Bankengruppen aber nur sehr schwer realisieren lassen. Für die Entwicklung der Einlagen dürften in Zukunft die Kriterien Gewährträgerhaftung, Größe und Ruf eines Kreditinstituts ständig größere Bedeutung erlangen. Es kann erwartet werden, daß deshalb "Großbanken und öffentliche Institute einen wachsenden Sog auf die großen Guthaben ausüben werden"¹⁾. Dieser Entwicklung können sich die Kreditgenossenschaften durch eine umfassende Konzentration anpassen. Mit Bilanzsummen zwischen 40 und 50 Mio DM und bei entsprechender Akquisition werden sie im unteren Bereich der Großein-

1) Könniker, W.: Die Bankkonditionen zwischen Freiheit und Bindung, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1965, S. 170. Hierbei spielen nicht allein irrationale Momente wie Größe, Ansehen und Image einer Bank eine Rolle, sondern es werden ebenso ökonomische Gesichtspunkte mit in die Überlegung einbezogen. So ist an dieser Stelle z.B. an den Zusammenhang zwischen Kreditfähigkeit und Einlagenattraktivität eines Kreditinstitutes zu erinnern: Kunden mit größeren Beständen an liquiden Mitteln werden die Wahl des Einlageinstitutes davon abhängig machen, ob diese Bank auch in der Lage ist, bei Bedarf einen größeren Kredit zur Verfügung zu stellen. (Auch an diesem Beispiel wird wieder deutlich, daß gelegentlich eine gegenseitige Wechselwirkung zwischen der "Voraussetzung Einlagenerhöhung" und der "Folge Kreditausweitung" besteht.)

legerkunden den Sparkassen und privaten Banken gegenüber konkurrenzfähig sein.

Als Ergebnis bleibt festzustellen, daß die für das Kreditgeschäft wichtigsten Passiva, die Kundeneinlagen, durch genossenschaftliche Fusionen weder automatisch noch kurzfristig steigen werden. Die Größe, der Ruf und die gewachsene Leistungsfähigkeit werden aber dazu beitragen, daß die neuen Kreditgenossenschaften auch für einen Teil der Mittel- und Großeinleger an Anziehungskraft gewinnen. Langfristig kann also mit einem über dem gegenwärtigen Niveau liegenden Anwachsen der Kundenmittel gerechnet werden.

b) Wirkungen:

Von der Konzentration der Genossenschaften gehen zwei Arten von Impulsen auf ihre Kreditpolitik aus. Es sind dies einmal indirekte Wirkungen, die sich über die Erhöhung der Haftsumme und das Steigen der Kundeneinlagen einstellen, und zum anderen autonome Wirkungen, die direkt auf das Wachsen des Geschäftsumfanges eines Bankunternehmens zurückzuführen sind. Beide Resultanten werden in der folgenden Untersuchung gemeinsam zu analysieren sein.

ba) Vergrößerung des Kreditvolumens und Verlängerung der Kreditfristen.

Bei jeder Kreditbewilligung kommt es durch die Verfügungen des Kreditnehmers zu einer Aktivierung bisher ruhender Gelder. Primär für die Liquiditätspolitik, aber darüber hinausgehend auch für die Kreditpolitik eines Kreditinstitutes ist es nun von entscheidender Bedeutung, wohin diese Gelder abdisponiert werden. In Höhe der Barumlaufquote einer Volkswirtschaft werden Mittel dem Gesamtbereich der Bankwirtschaft entzogen. Sie scheiden damit aus dem Geldschöpfungsprozeß zunächst einmal aus. Der größere Teil der Verfügungen schlägt sich aber als Guthaben oder als Kreditabdeckung irgendwo auf Bankkonten wieder

nieder und kann zu einer weiteren Kreditvermittlung herangezogen werden. (Zur Vereinfachung sei bei der folgenden Betrachtung von den unterschiedlichen Einlagefristen dieser Guthaben abstrahiert.) Je größer eine Bank ist, d.h., je mehr Kundenkonten sie unterhält, um so größer ist die Chance, daß Zahlungen aus von ihr selber gewährten Krediten auf die eigenen Konten anderer Kunden wieder gutgeschrieben werden, um so größer ist also der Rückstromkoeffizient der herausgelegten Kredite. (Unabhängig hiervon fließen natürlich den Kreditgenossenschaften bei Kreditgewährungen anderer Banken auch Guthaben zu, vgl. S. 80.) Im Zusammenhang mit der Kundenstruktur und der Art ihrer Konten sind noch zwei weitere Überlegungen anzustellen: Je umfangreicher die Geschäftstätigkeit einer Bank im Vergleich zu ihren Mitkonkurrenten ist und je weniger sie sich deshalb auf eine bestimmte Kunden- und damit Wirtschaftsschicht spezialisiert hat, um so eher wird es ihr gelingen, Zahlungen ihrer Kunden, die ja häufig zur Begleichung von Lieferantenschulden oder zur Durchführung von Investitionen benutzt werden und deshalb in andere Wirtschaftsbereiche abwandern, in den eigenen Reihen festzuhalten. Dazu kommt, daß die Empfänger dieser Gelder dann viel eher zur Errichtung eines Zweitkontos bei der absendenden Bank zu bewegen sind, wenn die Zahlungen einen gewissen Umfang erreicht haben. Mit zunehmendem Kundenumfang und mit wachsenden Einlagen steigt also die Kapazität einer Bank überproportional.¹⁾

Als erstes Ergebnis bleibt somit festzustellen, daß die Größe eines Kreditinstitutes einen entscheidenden Einfluß auf ihre Kreditschöpfungsmöglichkeit ausübt.²⁾

Hinzukommt, daß es einer Bank mit einem umfangreichen Kreditgeschäft leichter möglich ist, unter vielen kleinen

1) Vgl. Günther, H.: Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: Z.f.BW. Jg. 1959, S. 554.

2) Vgl. die Kreditschöpfungsmöglichkeiten bei kleineren und bei größeren Kreditinstituten, o.V., in: Bl.f.GenW. Jg. 1957, S. 102 ff.

und mittleren Krediten auch einige Großkredite zu vergeben. Sie ist dazu deshalb in der Lage, weil die Summe aller dieser größeren Kredite in einem vertretbaren Verhältnis zu den sonstigen, breit gestreuten Debitoren steht. Bei vielen Kreditgenossenschaften war die Situation bisher so, daß ihre Mitglieder, die mit hohen Kreditwünschen an sie herantraten, aus risikopolitischen Gründen abgewiesen werden mußten und sich deshalb an die Konkurrenz wandten, obwohl in vielen Fällen die jeweiligen Zentralkassen durchaus bereit waren, an die Stelle der Einzelgenossenschaften zu treten und ihrerseits den Kredit zu gewähren.¹⁾

Mit einer Konzentration zu größeren und damit auch in dieser Hinsicht leistungsfähigeren Unternehmenseinheiten könnten die Kreditgenossenschaften diese Lücke schließen und sich an das Großkreditgeschäft herantasten.²⁾ Die Ausdehnung des Aktivgeschäfts auf große Kredite wäre damit eine zweite Folge genossenschaftlicher Fusionen.³⁾

Wie aus den Tabellen VII und VIII im Anhang hervorgeht, besteht weiterhin ein Zusammenhang zwischen der Größe eines Institutes und der relativen Höhe seiner langfristigen Anlagen. Diese Tatsache ist einmal auf den oben schon erwähnten Umstand zurückzuführen, daß größeren Banken

-
- 1) Von Leitern der Raiffeisenbanken ist in privaten Gesprächen immer wieder auf diese Abwanderungstendenz hingewiesen worden. In den meisten Fällen ziehen nämlich die Raiffeisenkunden das direkte Kreditengagement bei einer benachbarten Volksbank oder der lokalen Sparkasse den Doppelverhandlungen mit der eigenen Raiffeisenkasse und der weit entfernten Zentralkasse vor.
 - 2) Diese Notwendigkeit, "auch Großkunden zu gewinnen und dementsprechend größere Kredite auszulegen", hebt Albrecht, G.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens, Bln. 1965, S. 89, hervor.
 - 3) Daß dies nicht unter Vernachlässigung oder gar zu Lasten der übrigen Mitglieder geschehen darf, ist selbstverständlich und widerspricht auch der bisher geübten Praxis genossenschaftlicher Geschäftspolitik. Außerdem müssen die Kreditgenossenschaften gerade auf dem Gebiet der Großkredite mit einer scharfen Konkurrenz der Mitbewerber rechnen, so daß schon allein aus diesem Grunde dieser Kreditzweig einen nicht allzu großen Umfang annehmen dürfte.

ein wachsender Prozentsatz an Kreditgeldern wieder zufließt. Daher spielt bei diesen Kreditinstituten die Fristigkeit der Einlagen eine geringere Rolle. Zum anderen sind große Banken in ihrer Liquiditätsvorsorge nicht so entscheidend von wenigen Großeinlegern und dem Geschäftsrhythmus einer bestimmten Kundengruppe abhängig.¹⁾ Aufgrund des Gesetzes der großen Zahl heben sich bei ihnen Geldüberschuß und Geldbedarf weitgehend auf, so daß sie mit einem kontinuierlichen Einlagenbestand rechnen können. Daraus resultiert eine größere Kredittransformationsfähigkeit, die sich insbesondere auf den Umfang der langfristigen Kredite auswirkt.

Mit der Verbreiterung der Unternehmens- und speziell der Kundenbasis könnten die Kreditgenossenschaften also ihre bisher ungenügende Fristentransformationsfähigkeit steigern und damit gleichzeitig einem dringenden Bedürfnis ihrer Mitglieder entsprechen. Auch diese dritte Konzentrationswirkung würde sie also in die Lage versetzen, ihre Förderungseffizienz zu verbessern und sich an die Leistungsfähigkeit der Konkurrenten anzupassen.

bb) Verbesserung der Liquiditäts- und Rentabilitätssituation.

Unter Beachtung des genossenschaftlichen Förderungsauftrags muß eine Kreditgenossenschaft ebenso wie jedes Bankinstitut dem Rentabilitätspostulat genügen, d.h., sie muß danach streben, ihre Aufwendungen zu minimieren und ihre Erträge zu maximieren. Voraussetzung zur Realisierung dieses Zieles ist eine ständige Zahlungsbereitschaft. Damit ist die Pflicht zur Zahlungsfähigkeit als eine Primärbedingung im Rentabilitätspostulat enthalten. Banken verfolgen das Ziel der Zahlungsbereitschaft nur so weit, bis diese nicht mehr gefährdet erscheint.²⁾

1) Im Gegensatz dazu ist im Hinblick auf die Kreditgenossenschaften z.B. an den Geldbedarf der Landwirtschaft im Frühjahr und Frühsommer und an die relative Illiquidität der Handelsbranche vor dem Weihnachtsgeschäft zu denken.

2) Vgl. Wyk, W.v.: Die Gelddisposition der Banken, Ffm. 1966, S. 25.

Eine Verbesserung der Liquiditätssituation kann daher niemals Selbstzweck sein, sondern muß immer im Gesamtzusammenhang mit dem betriebswirtschaftlichen Ertragsdenken gesehen werden. Von hier aus ist die enge Verbindung, die im folgenden zwischen der Bankenliquidität und ihrer Rentabilität gezogen wird, zu verstehen.

Für keinen Teilbereich der Bankpolitik ist die Frage des Standortes eines Kreditinstitutes so wichtig wie für die Liquiditätspolitik. Von ihm wird es daher auch in erster Linie abhängen, ob die Tätigkeit des Gelddisponenten entscheidend verbessert werden kann. Um eine auf das Mindestmaß beschränkte Liquiditätsvorsorge betreiben zu können, ist eine jederzeitige Rückgriffsmöglichkeit auf einen lokalen Geldmarkt von großem Vorteil. Diese Geldmärkte bestehen aber nur in den mittleren und großen Städten, da sie eine Mehrzahl von Kreditinstituten voraussetzen. Von noch größerer Bedeutung für die Geldpolitik der Kreditgenossenschaften wird daher das Vorhandensein einer LZB-Niederlassung sein. Erst sie gewährleistet eine kurzfristige, den jeweiligen Anforderungen angepaßte und sich nach Rentabilitätsgesichtspunkten ausrichtende Liquiditätsdisposition, so z.B. bei der Bargeldbeschaffung, bei der Mindestreservehaltung, beim Inter-Bankgeldclearing und beim Refinanzierungsgeschäft.

Am Beispiel der Geldbeschaffung über eine Rediskontierung von Wechseln und eine Lombardierung von Geldmarktstiteln bei der LZB (Refinanzierung) sei hier noch einmal die Wechselwirkung von Rentabilität und Liquidität erläutert: Bei Wachsen des Geschäftsumfanges und Gewinnen neuer, größerer Kunden wird das Wechselgeschäft der Großkreditgenossenschaften zunehmen.¹⁾ Gleichzeitig werden diese in der Lage sein, Teile ihrer überschüssigen Gelder, die im Rahmen der kurzfristigen Liquiditätsvorsorge nicht unmittelbar be-

1) Vgl. Köppen, H.: Die kurzfristige Refinanzierung der Kreditinstitute, Diss. Hamburg 1963, S. 48.

nötigt werden, in Geldmarktpapieren anzulegen.¹⁾ Solange diese Effekten im Portefeuille der Bank liegen, sind sie rentabilitätswirksam. Gleichzeitig bilden sie aber auch eine jederzeit realisierbare Liquiditätsreserve, mit deren Verkauf oder Beleihung bei der LZB die Aufnahme teurer Bankengelder oder der Rückgriff auf die Zentralkasse vermieden werden kann.²⁾

Die Konzentration der Kreditgenossenschaften führt also dazu, daß eine besser koordinierte, straffer organisierte und auf geringeren Reserven basierende Liquiditätspolitik betrieben werden kann. Gleichzeitig werden sich die Genossenschaftsinstitute günstigerer Anlageformen bedienen können.

Weitere ertragswirksame Folgen genossenschaftlicher Fusionen resultieren direkt aus dem Kreditgeschäft. Obwohl eine Quantifizierbarkeit der Risikokosten eines Kredits im Einzelfall kaum möglich ist, kann doch unterstellt werden, daß die Gesamtkosten eines großen Kredites i.d.R. geringer sind als die Summe der Kosten vieler kleiner Kredite in der gleichen Höhe.³⁾ Sollte im Einzelfall bei einem Großkredit aufgrund des scharfen Wettbewerbs und der starken Stellung der Marktgegenseite ein Teil der Kostenvorteile

1) Vgl. Weber, A.: Depositenbanken und Spekulationsbanken, München und Leipzig, 4. Aufl. 1938, S. 347. Im Vergleich zum Aktivkreditgeschäft kann die Anlage flüssiger Mittel auf dem Geldmarkt aber nur als ein Sekundärgeschäft angesehen werden. "Funktionell hat die vorübergehende Wertpapieranlage ... keine andere Aufgabe, als eine jederzeitige Beschaffung von Zentralbankgeld im Bedarfsfall zu ermöglichen." Dannemann, W.: Struktur und Funktionsweise des Kapitalmarktes in der Bundesrepublik Deutschland, Tübingen 1959, S. 75.

2) Vgl. Köppen, H.: a.a.O., S. 186.

3) Vgl. Günther, H.: Die Kreditgröße als Kostenbeeinflussungsfaktor, in: Bl.f.d.GenW. Jg. 1957, S. 84 ff. und "Die Sparkassen im Wettbewerb", herausgeg. vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband e.V. Bonn, 1964, S. 14. An einer anderen Stelle dieser letzten Veröffentlichung (S. 74, Tab. 10) wird nachgewiesen, daß die Erträge aus Hypothekarkrediten unter DM 5.000,-- nicht einmal ihre Kosten decken.

weitergegeben werden müssen, so ist dennoch anzunehmen, daß im Hinblick auf die Gesamtleistungsabnahme dieses Kunden eine weitere Verbindung zu ihm vorteilhaft ist, da es sonst nicht zu verstehen wäre, daß sich Banken so intensiv um ihre Großkunden bemühen (vgl. auch o. S. 48). Daneben ist noch an die höhere Geldumschlagshäufigkeit von Kreditinstituten mit größeren Bilanzsummen zu erinnern (vgl. S. 57), und schließlich werden auch die Einlagen mit dem Wachsen des Geschäftsumfanges zu einer günstigen Ertragsentwicklung beitragen, und zwar dann, wenn bei konstanten Bearbeitungskosten die Höhe der durchschnittlichen Kontokorrent- und Spareinlage steigt.¹⁾

Eine kreditgenossenschaftliche Konzentration führt also auch im Bereich ihrer Finanzsphäre zu einer Kostensenkung und - vice versa - zu einer Verbesserung der Rentabilität.

bc) Sonstige Folgen.

Sieht man einmal von den direkten Wirkungen, die von genossenschaftlichen Fusionen auf die Ertragsgestaltung bei den Kreditgenossenschaften ausgehen, ab, so sind noch einige weitere Vorteile im Bereich der Kredit- und Einlagenpolitik zu nennen.

Die breitere Streuung der Kunden im Hinblick auf deren Größe und die Wirtschaftsstufen, denen sie angehören, wird es mit sich bringen, daß durch eine Ausdehnung der Geschäftsbasis sowohl das allgemeine Risiko der Kreditgewährung²⁾ als auch die Gefahr von plötzlichen, die ständige Zahlungsbereitschaft bedrohenden Einlagenabzügen sinken wird. Je größer der Unternehmensumfang eines Kreditinstitutes ist, um so eher wird es zu einem inneren Ausgleich zwischen Geldangebot und -nachfrage kommen und um so weniger fühlbar wird der Verlust eines Kredites sein, der trotz höchster Anforderungen an die Sicherheit und die Kreditwürdigkeit eines Darlehnsnehmers nie ganz zu vermeiden sein wird.

1) Vgl. Aust, E.: a.a.O., S. 57.

2) Vgl. Weber, A.: a.a.O., S. 180.

Ein weiterer Punkt, der hier behandelt werden muß, ist die Frage der Verhandlungsmacht einer Kreditgenossenschaft ihren Kunden gegenüber. Obwohl es bei idealtypischem Verhalten zwischen einer Genossenschaft und ihren Mitgliedern weder eine Käufer- noch eine Verkäufermarktsituation geben dürfte, ist insbesondere in den Beziehungen zwischen den genossenschaftlichen Kreditinstituten und ihren Kunden ein Wandel festzustellen. Hier dominiert z.T. schon der "Kontrahententyp", der seine Geschäftsverbindung ausschließlich von ökonomischen Gesichtspunkten abhängig macht (vgl. S. 28).

Da bei dem geringen Geschäftsumfang eines Großteils der Kreditgenossenschaften aber jedem einzelnen Kunden eine beachtliche Bedeutung im Rahmen der Gesamtleistungsabnahme zukommt, sind die Banken weitgehend gezwungen, sich den Bedingungen ihrer Kunden zu beugen. Diese Situation würde sich mit wachsender Unternehmensgröße der Kreditgenossenschaften ändern. Zum einen steigt mit ihr durch eine Spezialisierung der Personalbesetzung die formale Verhandlungsfähigkeit zum anderen wird bei sinkender Bedeutung des Einzelkunden die materielle Verhandlungsmacht der Banken größer.¹⁾ Auf die Probleme, die in dieser Hinsicht durch neu hinzukommende Großkunden erwachsen können, wird an späterer Stelle einzugehen sein.

2. Steigerung des Dienstleistungspotentials.

Während im finanziellen Bereich genossenschaftlicher Banktätigkeit die wichtigsten Folgen einer Konzentration erst im Verlauf einer längerfristig anzusetzenden Periode eintreten werden, so z.B. das Gewinnen neuer Kunden, ein Steigen des Einlagenbestandes, ein Anwachsen des Kreditengagements, eine Vergrößerung des Wechselgeschäfts usw.,

1) Vgl. in diesem Zusammenhang die ausführliche Untersuchung über die Bedeutung der Verhandlungsmacht innerhalb der Bankpreispolitik bei Krümmel, H.-J.: a.a.O., S. 229 ff.

können die Wirkungen einer Betriebsausdehnung auf das Dienstleistungsgeschäft in ihrem Umfang von vornherein geplant werden. Voraussetzung ist hier jedoch, daß bestimmte Mindestbedingungen erfüllt werden, die sich einmal auf die Größe des räumlich-technischen Betriebsaggregats und zum anderen auf die quantitative und qualitative Zusammensetzung des Bankpersonals beziehen.

a) Voraussetzungen:

aa) Mindestbetriebsgröße.

Ein moderner Bankbetrieb in der Größenordnung zwischen 40 und 50 Mio DM Bilanzsumme und einem breiten Sortiment an Dienstleistungen erfordert eine weitgehende Arbeitsteilung und Spezialisierung. Nur so kann der täglichen Schwankungen unterworfenen Arbeitsanfall bei Minimierung der Betriebskosten und unter Vermeidung von Reibungsverlusten bewältigt werden. Je enger nämlich der genau abzugrenzende Arbeitsbereich eines Bankangestellten ist, um so eher wird er in der Lage sein, sich umfassende Kenntnisse auf seinem speziellen Gebiet anzueignen. Hinzu kommt eine gewisse mit der Zeit erworbene Routine, so daß jeder Geschäftsvorfall in relativ kurzer Frist erledigt werden kann. Auch die auf eine Person beschränkte Verantwortung für eine korrekte und schnelle Arbeit innerhalb eines Teilbereiches der Gesamtleistungserstellung kann möglicherweise einen Leistungsanreiz darstellen.

Der typische Bankbetrieb in der hier zugrunde gelegten Größenordnung mit seinem weiten Spektrum an verschiedenen Geschäftszweigen wird mit folgender Mindestbelegschaft zu rechnen haben:

A) Bankleitung.

- 2 Vorstandsmitglieder,
- 2 Kreditsachbearbeiter (gleichzeitig zuständig für die Innenrevision),
- 4 Schreibkräfte.

B) Innen- und Schalterdienst.

- 1 Innendienstleiter (gleichzeitig Gelddisponent und Personalchef),
- 1 Hauptbuchhalter,
- 1 Kassierer,
- 1 Geldzähler (gleichzeitig Bote),
- 5 Angestellte im Scheck-, Wechsel- und Überweisungsverkehr,
- 2-3 Kontoführer,
- 2-3 Bucherinnen (selbst bei elektronischen oder Lochkartenbuchungssystemen wird diese Anzahl nicht wesentlich zu senken sein),
- 4 Angestellte in der Effekten-, Auslands- und Sortenabteilung (bei starkem Geschäftsumfang müßten diese Abteilungen u.U. getrennt werden und würden dann eine größere Besetzung erfordern),
- 1 Angestellter im Effekten-Depot,
- 2 Angestellte als Schalterbedienung für den Barscheck-, Kontokorrent- und Sparverkehr,
- 2-3 Angestellte als Reserve, für Abschlußarbeiten, Urlaubs- oder Krankenvertretungen (auch für die Filialen zuständig).

C) Hilfskräfte.

- 2 Fahrer (für den Vorstand und für Fahrten zu den Zweigstellen, zur LZB und zur Post),
- 1 Registrator,
- 1 Postexpedient,
- 4-6 Lehrlinge.

38-42 Beschäftigte insgesamt.

Nach diesem modellartigen Beispiel dürfte die Mindestbesetzung einer genossenschaftlichen Zentralstelle also bei einer Beschäftigungszahl von etwa 40 liegen.

Da die durchschnittliche Belegschaft der Volksbanken Ende 1966 rund 32 Beschäftigte zählte¹⁾, ist mit einer Ausdehnung der Geschäftsräume zu rechnen. Die in Frage kommenden Bau- und Umbauvorhaben müßten dann aber gleich so großzügig konzipiert werden, daß die Gliederung der Banklokale eine räumliche Trennung der einzelnen Abteilungen ermöglicht und daß gleichzeitig eine zukünftige Vergrößerung der Dienstleistungskapazität miteingeplant wird.

An dieser Stelle auch schon einen Vorschlag zur personellen Besetzung der Zweigstellen zu machen, ist sehr schwierig, da bei ihnen die Betriebsgrößen, entsprechend ihrem gegenwärtig unterschiedlichen Geschäftsumfang, stark divergieren dürften. Aus Sicherheits- und Kontrollgründen sollte aber auch hier die Belegschaft aus mindestens 2 Beschäftigten bestehen.

ab) Einsatz von Fachkräften.

Im vorigen Abschnitt war festgestellt worden, daß eine weitgehende Arbeitsteilung in Bankbetrieben zur Heranbildung von Spezialisten führt. Diese Aussage muß hier dahingehend modifiziert werden, daß mit der rein formalen Beschleunigung eines Arbeitsvorganges das Ziel einer Steigerung genossenschaftlicher Leistungsfähigkeit natürlich

1) Vgl. Jb.d.DGV. für 1966, S. 63. Danach verteilten sich 22.199 Beschäftigte auf 692 Volksbanken. Es muß hier aber berücksichtigt werden, daß zum Volksbankensektor neben den Autonomen Einzelgenossenschaften auch noch 481 Zweigniederlassungen, 1.811 Zahlstellen und 90 Annahmestellen (in diese letzten Zahlen sind die unselbständigen Geschäftsstellen der Beamtenbanken miteingeschlossen, vgl. ebda. S. 60) hinzuzurechnen sind, so daß sich die durchschnittliche Belegschaft des einzelnen Volksbankenbetriebs verringert. (Die entsprechenden Zahlen für die großen Raiffeisenbanken, die ja ebenfalls für die Funktion einer genossenschaftlichen Bankzentrale in Frage kommen, waren leider nicht zu ermitteln.)

nur unvollständig erreicht werden kann. Hinzukommen muß eine fachliche Spezialisierung der Angestellten auf ihren Arbeitsgebieten, die sie in die Lage versetzt, mit der fortschreitenden Komplizierung der Bankgeschäfte Schritt zu halten. Gleichzeitig sollte die Kenntnis der gesetzlichen Materie so fundiert sein, daß das Verständnis neuer Erlasse, Verordnungen, Gesetze oder Bestimmungen keine Schwierigkeiten bereitet.

Die Aufgabe, das Leistungsniveau der Mitarbeiter zu steigern, darf aber den einzelnen Banken nicht allein überlassen bleiben; ebenso falsch wäre es, ein umfangreiches Selbststudium der Angestellten zu erwarten oder zu verlangen. Das Schulungs- und Ausbildungsprogramm muß vielmehr zentral vom Bundesverband gesteuert werden, da nur hier die dazu benötigten finanziellen Mittel und pädagogischen Möglichkeiten bereitgestellt werden können. Der DGV hat mit der im Jahre 1957 errichteten Genossenschaftsschule hier einen Anfang gemacht.¹⁾ Darauf aufbauend müßten die kreditgenossenschaftlichen Ausbildungseinrichtungen ständig erweitert und vervollkommen werden. Nur so kann der große Wettbewerbsvorsprung der Sparkassen, den diese gerade auch auf personellem Gebiet besitzen, verkleinert werden.

Wie groß der Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften und Geschäftsführer-Anwärtern ist, macht eine Meldung aus der Raiffeisen-Organisation deutlich, nach der die Zahl der benötigten Geschäftsführer allein für die eigene Organisation auf bisher jährlich 800, und ihr zukünftiger Bedarf auf die doppelte Zahl geschätzt wird.²⁾ Bei der

1) Vgl. Mönnich, H.: Die Ausbildung des Volksbanken-Nachwuchses, in: Bl.f.GenW. Jg. 1959, S. 296.

2) Vgl. Klusak, G.: Begrüßungsansprache, in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 9. Ähnlich ist die Situation auf dem gewerblichen Kreditsektor. So besteht bei den Volksbanken ein jährliches Angebot von 60-70 neu zu besetzenden Vorstandsposten. Auf sog. Oberstufenlehrgängen, die als die Voraussetzung für die Qualifikation zu einer solchen Position angesehen werden, werden aber nur etwa 25 Volksbankangehörige pro Jahr ausgebildet. (Vgl. Mönnich, H.-J.: Ziele, Organisationen und Methoden der Ausbildung im Bereich der gewerblichen Genossenschaften, unveröffentlichtes Referat, gehalten am 13. Januar 1967 innerhalb eines Seminars des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg/L).

weiterhin gespannten Arbeitsmarktlage wird es immer schwieriger werden, diese Lücke zu schließen. Auch im Hinblick auf dieses Problem würde sich die Zusammenlegung zu größeren Bankeinheiten positiv auswirken, da in ihnen für junge Kräfte bessere Aufstiegsmöglichkeiten bestehen.¹⁾ Einmal könnte damit für sie ein Anreiz geschaffen werden, zu den Kreditgenossenschaften überzuwechseln, zum anderen würde die Aussicht auf eine Positionsverbesserung die bisherige Gefahr des Abwanderns qualifizierter Arbeitskräfte verringern.

Die Qualität des Bankpersonals hat aber nicht nur eine intern-betriebliche Bedeutung, wenn auch von ihm Güte und Umfang der geleisteten Arbeit und in einigen Bereichen, wie z.B. dem Kreditgebiet, sogar die Zukunft des Unternehmens abhängen. Ein hohes Ausbildungsniveau hat darüber hinaus auf dem Gebiet der Kundenberatung und -betreuung einen starken Werbeeffect; man denke hier nur an einen Kunden, der zum ersten Mal mit einer Bank in Berührung kommt und dem durch persönliche und individuelle Bedienung die Scheu vor der angeblichen Anonymität einer solchen Institution genommen werden kann. Im Vergleich zu den eng begrenzten und dabei sehr kostspieligen Möglichkeiten einer öffentlichen Kunden- und Einlagenwerbung ist dieser Weg der fachlich-psychologischen Einzelwerbung nicht hoch genug einzuschätzen.²⁾

b) Wirkungen:

ba) Ausbau und Erweiterung der Dienstleistungssparten.

Mit Hilfe eines Stabes geschulter Bankfachleute und nach Ausbau ihrer Geschäftslokale werden die neuen Kreditgenossenschaften in der Lage sein, den Anforderungen an ein modernes Kreditinstitut auch im Bereich der bisher vernach-

1) Vgl. Klusak, G.: Begrüßungsansprache, a.a.O., S. 8.

2) Vgl. Meyer, H.: Auch der Bankier muß verkaufen können. Geldwerbung im Umbruch, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 112.

lässigten Dienstleistungsgeschäfte gerecht zu werden. Hierbei sehen sie sich vor allem zwei Aufgaben gegenüber:

a) Zum einen muß es ihnen gelingen, etwa den gleichen Spezialisierungsgrad wie die Konkurrenten zu erreichen. Nur wenn die Kreditgenossenschaften ihrerseits den Gesamtkatalog der einzelnen Arten von Banknebenleistungen anbieten, werden sie verhindern können, daß Kunden ganz oder mit Teilen ihres Bankgeschäfts zu anderen leistungstärkeren Kreditinstituten abwandern. b) Die fortschreitende Besserung der sozialen Lage der Bevölkerung wird es mit sich bringen, daß der Bedarf an Bankleistungen - und zwar sowohl im Hinblick auf ihren Umfang wie auch auf die Zahl der einzelnen Arten - weiter steigen wird.¹⁾ So ist z.B. damit zu rechnen, daß das Auslandsgeschäft der Banken wachsen wird, weil immer mehr Urlauber ins Ausland fahren und die dazu benötigten Sorten und Reisedevisen bei ihrer Bank zu kaufen wünschen. Zum anderen werden mit zunehmender Integrierung der nationalen Märkte auch kleinere Import- und Exportgeschäfte ständig lukrativer, so daß der grenzüberschreitende Warenverkehr und mit ihm die Transferierung von Devisen zunehmen.

Eine weitere wichtige Sparte mit Wachstumsaussichten ist das Effektingeschäft der Banken. Insbesondere größere Kunden, die heute anstelle des Sparguthabens die Direktanlage in Wertpapieren bevorzugen²⁾, werden hier eine fundierte und umfassende Anlageberatung erwarten. Es dürfte den westdeutschen Banken in Zukunft nicht leicht fallen, ihre bisherige Stellung auf diesem Markt gegenüber den privat vertriebenen internationalen Investmentfonds zu verteidigen. Um so wichtiger ist auch hier die fachliche Qualität des Schalterpersonals der Banken.

Neben den oben beschriebenen Teilwirkungen innerhalb der einzelnen Sektoren bringt ein gut ausgebautes und qualitativ hochstehendes Dienstleistungsangebot auch noch an-

1) Vgl. Rittershausen, H.: Konzentration bei den Banken, in: Konzentration in der Wirtschaft, SVS, NF Bd. 20/1 "Stand der Konzentration", S. 392.

2) Vgl. Dannemann, W.: a.a.O., S. 27.

dere Vorteile für den Gesamtbereich der Bankpolitik mit sich. So wird die Bindung eines Kunden an seine Hausbank um so enger werden, je geschlossener das Sortiment der von ihr betriebenen Kredit- und Dienstleistungsgeschäfte ist, da der Wechsel einer intensiven, langjährigen Bankverbindung mit Kosten und sonstigen Unannehmlichkeiten verbunden ist (siehe S. 137). Dem Kostensenkungseffekt, den eine Ausschließlichkeit der Geschäftsbeziehungen für den Kunden mit sich bringt, da er auf die Unterhaltung eines zweiten Kontos verzichten kann, steht bei der Bank eine bessere Überwachungsmöglichkeit der geschäftlichen Entwicklung ihrer Klienten gegenüber.¹⁾

Einige Worte sind noch zum Mengeneffekt einzelner Bankgeschäfte zu sagen, soweit dieser nicht betriebstechnischer Natur ist und erst im nächsten Abschnitt zu behandeln sein wird. Bei den geringen Gewinnmargen im Sorten-, Goldmünzen- und Goldgeschäft sind der Geschäftsumfang und die Häufigkeit des Umschlags der Bankgrundausrüstung von entscheidender Bedeutung. Nur bei großen Kreditinstituten mit einer entsprechend hohen Kundenfrequenz wird diese Geschäftssparte einen Gewinn abwerfen, bei allen übrigen Banken ist sie ein Verlustgeschäft, da sie mit hohen Kosten für das Halten der Bestände verbunden ist.

bb) Betriebsrationalisierung.

Die Zielfunktion einer umfassenden Rationalisierung des bankbetrieblichen Geschäftsablaufs ist auf eine Verbesserung seiner stückbedingten Kapazität je Leistungseinheit gerichtet. Im Gegensatz zum Kredit und Einlagengeschäft handelt es sich hier also um ein rein innerbetriebliches Problem, dessen Bewältigung nur einen geringen direkten Einfluß auf die jeweilige Wettbewerbsstellung eines Kreditinstitutes ausübt.

1) Vgl. Krümmel, H.-J.: a.a.O., S. 197.

Dennoch gewinnen Bankautomation und sonstige Technisierung der internen Bankvorgänge eine immer größere Bedeutung, da bei einer Einzelbearbeitung der ständig wachsenden Flut von täglichen Geschäftsvorfällen der Personalbestand jeweils nur für eine kurze Periode ausreichen würde und immer wieder aufgestockt werden müßte. Auf die Schwierigkeiten, die dieser Zwang zur Personalausweitung bei der angespannten Arbeitsmarktlage mit sich bringen würde, ist an anderer Stelle schon hingewiesen worden.

Gerade ein Bankunternehmen bietet nun aber in fast allen Betriebsbereichen - ausgenommen sind lediglich das eigentliche Kreditgeschäft, das immer einer individuellen Bearbeitung vorbehalten bleiben wird, und der Schalterdienst - gute Rationalisierungsmöglichkeiten.¹⁾ Voraussetzung ist allerdings, daß eine große Zahl gleicher Arbeitsvorgänge zu bewältigen ist, da sonst die Anschaffung der relativ kostspieligen Büromaschinen und technischen Einrichtungen nicht rentabel ist. Den Aufwendungen für eine derartige Investition muß eine (gegenwärtige oder zukünftige) Einsparung von Personal gegenüberstehen²⁾, dessen Anteil

1) Vgl. Schachtschnabel, G.: Automation und Genossenschaftswesen, in: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Festschrift f. G. Weisser, Bln. 1963, S. 419.

2) Es wird i.d.R. so sein, daß die Automatisierung einzelner Geschäftsabläufe ad hoc keine Verbesserung der Rentabilität bewirken wird, im Gegenteil, es muß u.U. zunächst mit einer Erhöhung der Kosten gerechnet werden, da eine Bank nur selten im vollen Umfang der Arbeitseinsparung auf bewährte Fachkräfte verzichten wird, deren spätere Wiedereinstellung mit großen Schwierigkeiten verbunden wäre. Mit der Durchführung der Rationalisierungsmaßnahme gewinnt sie aber eine (für die erste Zeit allerdings teure) Reserve an Arbeitskräften, die es ihr ermöglichen wird, zukünftige Geschäftserweiterungen ohne Personalschwierigkeiten vornehmen zu können.

Für die neuen Großkreditgenossenschaften stellt sich dieses Problem dagegen ganz anders. Zum Zeitpunkt ihrer Errichtung werden sie mit einem großen Arbeitsanfall konfrontiert werden, zu dessen Bewältigung häufig das geeignete Personal fehlen wird. Daher dürfte sich für sie die maschinelle Erledigung von Arbeitsvorgängen als eine existentielle Notwendigkeit erweisen.

an den Gesamtkosten auch heute noch bis zu 70 % beträgt.¹⁾

Neben diesen Aspekt der Arbeits- und Kosteneinsparung tritt als ein weiterer Vorteil der Automatisierung die Gewinnung umfangreichen statistischen Materials, das der Bankführung eine bessere Kontrolle und Disposition ermöglicht.²⁾

In den Sparten, bei denen eine Technisierung des Arbeitsablaufs nicht ratsam erscheint, da die Kapazität des Betriebes zu gering oder eine individuelle Bearbeitung vorteilhafter sind, wird die Rationalisierung im wesentlichen auf eine Verbesserung der Betriebsorganisation beschränkt bleiben.³⁾ Hier ist z.B. an eine Vereinfachung des Formularwesens, eine Straffung der Arbeitsvorgänge oder an eine sinnvolle Gliederung und Abgrenzung der Arbeitsbereiche zu denken, womit nur einige Punkte aus einer Fülle von Möglichkeiten genannt seien.

Bei den hier vorgeschlagenen Rationalisierungsmaßnahmen innerhalb eines Bankbetriebes kommt es also zu einem Zusammenspiel von Technik und Organisation. Erst ihre wirkungsvolle Kombination ermöglicht einen reibungslosen und schnellen Geschäftsablauf.

Erweitert man das Betrachtungsfeld der Bankautomation über den engen Bereich eines einzelnen Betriebes hinaus, so gewinnt sie für eine Bankengruppe und darüber hinausgehend für die gesamte nationale Kreditwirtschaft eine "Richtfunktion"⁴⁾. Wird z.B. ein automatisches Belegablesen im Scheck-, Wechsel- oder Überweisungsverkehr angestrebt, so muß es vor-

1) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 68. Nach Bauer, H.P.: Automation im Bankwesen, Basel, Tübingen 1962, S. 1 beträgt ihr Anteil an den allgemeinen Unkosten (also ohne Passivzinsen, Steuern, Abschreibungen und Rückstellungen) sogar 70 - 80 %.

2) Vgl. Krümmel, H.-J.: a.a.O., S. 199 f.

3) Vgl. Schütz, A.: Betriebsrationalisierung bei mittleren und kleineren Kreditinstituten, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 642.

4) Viehoff, F.: Entwicklungstendenzen in der Gestaltung des Bankbetriebes, in: Bl. f. GenW. Jg. 1966, S. 169.

her zwischen den Bankengruppen und der ZNB zu einer Abstimmung der zu verwendenden Formular- und Beschriftungssysteme kommen. Diese Koordinierungsnotwendigkeit bringt zwar den Vorteil einer engen Zusammenarbeit unter den Banken mit sich, zwingt aber auf der anderen Seite zu einer weitgehenden Aufgabe der jeweiligen Bankenindividualität, wie sie heute noch auf dem Gebiet des Überweisungsverkehrs besteht, während z.B. die Wechselformulare schon durchweg einheitlich gestaltet sind.

An diesem Beispiel konnte deutlich gemacht werden, daß der einzelnen Bank auf wichtigen Gebieten ihres Geschäftsbetriebes im Hinblick auf eine Forcierung der Automation die Hände gebunden sind. Um so wichtiger ist es, daß die Kreditgenossenschaften alle noch verbleibenden Möglichkeiten einer Verbesserung der Technik und Organisation nutzen, da es für ihre geschäftspolitische Zielsetzung einer allgemeinen Leistungssteigerung von ausschlaggebender Bedeutung ist, daß die Vorteile einer Unternehmenskonzentration durch eine umfassende Betriebsrationalisierung ergänzt und erweitert werden.¹⁾

bc) Zusammenfassung:

Untersucht man die Wirkungen innerbetrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen auf die typischen Arbeitsprinzipien eines Kreditinstitutes, die in den 3 Begriffen "Sicherheit", "à-jour-Betrieb" und "Wirtschaftlichkeit" zusammengefaßt werden²⁾, so ist abschließend folgendes festzustellen:

a) Erst durch eine Aufteilung der Sachgebiete auf getrennt voneinander arbeitende Abteilungen wird der Kontrolleffekt der doppelten Buchführung, die heute in den Bankbetrieben allgemein angewandt wird, voll gewährleistet. Es kommt dann

1) Vgl. Kleinhans, J.: Gegenwartsprobleme der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Raiff.Rundschau Jg. 1960, S. 8.

2) Vgl. Deppe, H.-D.: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, Z.f.BW. Jg. 1964, S. 372.

zu weniger Fehlbuchungen, die, soweit sie Kunden betreffen, zum Teil verhängnisvolle Folgen haben können. Außerdem wird durch eine weitgehende Arbeitsteilung das Auffinden von Fehlern wesentlich erleichtert, da ihre Quellen schneller zu lokalisieren sind.

b) Bei dem teilweise stoßweisen Anfall der Geschäftsvorfälle (so z.B. an den Wochen- und Monatsenden oder zu den Dauerauftragsterminen) haben die Banken große Schwierigkeiten, die Maxime der "Tragfertigkeit" - das bedeutet, Erledigung aller Geschäftsvorfälle am Tage ihres Eingangs - für alle Buchungen und Dienstleistungsgeschäfte zu verwirklichen. Hier wird der Einsatz von Maschinen und Automaten zu einer entscheidenden Hilfe, ohne die größere Kreditinstitute dieser Verpflichtung gar nicht mehr nachkommen könnten.

c) Wie in allen Unternehmungen unterliegt auch bei Banken jede Maßnahme der Arbeitserleichterung und -verbesserung dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Speziell bei einer Umstellung auf kostspielige Automaten und andere technische Hilfsmittel ist auf deren Rentabilitätswirksamkeit besonders zu achten. Wie oben schon erwähnt, ist das allerdings bei der bisher unzulänglichen Kostenstellenaufschlüsselung bei Banken ein recht schwieriges Vorhaben.

Im Hinblick auf die vielen kleinen Raiffeisenkreditgenossenschaften ist noch auf einen weiteren speziellen Effekt von größeren Bankbetrieben hinzuweisen, ein Effekt, der sich auf eine Verbesserung der Geheimhaltung von Bankvorgängen bezieht. Es liegt auf der Hand, daß die Wahrung des Bankgeheimnisses in einer kleinen Dorfkasse viel schwieriger ist als bei mittleren und großen Kreditinstituten.¹⁾ Es wird daher nicht selten der Fall sein, daß ein Dorfbewohner, der das Bekanntwerden seiner Vermögensverhältnisse innerhalb seiner Gemeinde vermeiden möchte, Bank-

1) Erschwerend kommt hinzu, daß von einer großen Zahl genossenschaftlicher Bankleiter im Raiffeisensektor eine Geheimhaltung der Bankverhältnisse ihrer Kunden aus grundsätzlichen Erwägungen überhaupt abgelehnt wird, vgl. Klingberg, W.: a.a.O., S. 63.

kunde der größeren und damit anonymeren Sparkasse seiner Kreisstadt geworden ist. Über eine Fusion zu größeren Bankinstituten und mitbedingt durch die dann notwendige Arbeitsteilung, zentrale Buchung und Kontenführung werden alle Kreditgenossenschaften diesen Mangel an Geheimhaltung aber weitgehend beseitigen können und somit auch für solche Kunden (wieder) akzeptabel werden.

3. Weitere Wirkungen einer genossenschaftlichen Bankkonzentration.

Neben einer Steigerung des Kredit- und des Dienstleistungspotentials der Einzelgenossenschaften sind noch eine Anzahl weiterer allgemeiner Folgen aus einer etwaigen genossenschaftlichen Fusionsbewegung denkbar, die hauptsächlich auf die stärkere Finanzkraft der größeren Unternehmenseinheiten zurückzuführen wären:

a) Es kann z.B. damit gerechnet werden, daß die einzelne Großkreditgenossenschaft aufgrund ihrer besseren finanziellen Leistungsfähigkeit in Verbindung mit einer größeren Personalkapazität in die Lage versetzt wird, an der allgemeinen Zweigstellenexpansion der deutschen Kreditwirtschaft teilzunehmen, was bisher nur den Volksbanken in ausreichendem Maße möglich war (vgl. S. 92). Auf die Bedeutung dieses Bereichs der Bankbetriebspolitik für die Gewinnung neuer Kunden und die Erhöhung des Einlagevolumens sei an dieser Stelle noch einmal hingewiesen. Die Kreditgenossenschaften müssen daher auch in dieser Hinsicht alle Anstrengungen unternehmen, mit den übrigen Bankengruppen zumindest einen Gleichschritt zu erzielen.

b) In direktem Zusammenhang mit diesem Problem steht die Frage des Ansehens der einzelnen Kreditgenossenschaft, das sie im Vergleich zu ihrer örtlichen Konkurrenz in den Augen

des breiten Publikums genießt.¹⁾ Hierher gehört z.B. die Frage, in welchem Maße das Image einer Bank von seinem äußeren Erscheinungsbild mitbestimmt wird.²⁾ In einer Zeit der allgemeinen Prosperität und eines wachsenden Repräsentationsbedürfnisses werden sich die Kreditgenossenschaften diesem Trend nicht verschließen können. Sie werden also darauf zu achten haben, daß ihre Bankgebäude und Inneneinrichtungen einen vertrauenerweckenden, gediegenen, dabei aber nicht protzigen Eindruck hinterlassen. Denn jedes Zuviel an Ausstattung und Repräsentation könnte gerade bei Banken - wie übrigens auch bei Versicherungen, die ja beide mit dem Geld ihrer Kunden arbeiten - zu Assoziationen mit Verschwendungssucht und Unseriösität Anlaß geben.

Beim Errichten neuer und dem Umbau alter Geschäftslokale, soweit sich dies im Gefolge der Konzentration als notwendig erweisen sollte, werden die Kreditgenossenschaften daher einen Mittelweg zwischen einer bankbetrieblichen Zweckmäßigkeit und einer angemessenen Repräsentation einzuschlagen haben, um den Schritt von der Kleinbank oder Dorfkasse zu einem leistungsfähigen Filialinstitut auch äußerlich zu dokumentieren.

c) Als ein zweiter Pfeiler der Pflege von Ruf und Ansehen, die wegen des Angebots gleicher Leistungen gerade bei Banken von besonderer Wichtigkeit sind, tritt neben das "inaktive" Bankgebäude die aktive Öffentlichkeitsarbeit, zu deren individueller Gestaltung eine größere Kreditgenossen-

1) Zu erwähnen ist an dieser Stelle, daß es bei der Differenziertheit der bankgeschäftlichen Tätigkeit häufig subjektive Motive und irrationale Momente sind, die die besondere Reputation eines Kreditinstitutes in den Augen der Kundschaft begründen, vgl. Gäfigen, G.: Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettbewerb, in: Sparkasse Jg. 1960, S. 137. Dieser Umstand erschwert die Bankpolitik einer aufstrebenden Kreditgenossenschaft und engt ihre Möglichkeiten, durch eine aktive Beeinflussung den eigenen Ruf zu verbessern, erheblich ein.

2) Vgl. zu diesem Problemkreis den ausführlichen Aufsatz von Kaiser, F.: Bankgebäude sind mehr als eine Visitenkarte, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1967, S. 137 ff.

schaft im Vergleich zu Kleingenossenschaften naturgemäß viel mehr Möglichkeiten besitzt.

Mit der Größe und Finanzkraft einer Bank steigen also ihre Fähigkeiten, sich der Öffentlichkeit immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, erheblich. Indirekt, d.h. über das Gewinnen neuer Kunden, wird sich daher auch durch die hier erörterten Aktivhandlungen, wie Zweigstellenexpansion, Repräsentation und Öffentlichkeitsarbeit, die Konkurrenzsituation der Kreditgenossenschaften nach einer Fusion verbessern.

d) Mit wachsender Unternehmensgröße der Kreditgenossenschaften scheint noch ein weiteres Problem genossenschaftlicher Bankpolitik einer Lösung näher zu kommen. Es ist hier an die Frage einer allgemeinen qualitativen Verbesserung der Leitungen von Genossenschaftsbanken gedacht, die aber nur nach Überwindung zweier grundsätzlicher Schwierigkeiten zu erreichen sein dürfte: aa) Zum einen muß es zu einer Änderung der rechtlichen Stellung des Bankvorstandes kommen, der bei Kreditgenossenschaften in seiner Aktionsfreiheit zu stark eingeengt ist. Vorbild und Ziel wäre in dieser Hinsicht eine Annäherung an Recht und Praxis der Aktiengesellschaften. Nur so kann in Zukunft ein entscheidungsfreudiges und entscheidungsberechtigtes Management den Konkurrenzkampf bestehen.¹⁾ Voraussetzung zur Erreichung dieses Ziels ist aber ein Abgehen von traditionalistischen Verhaltensweisen und Denkschemata, die leider auch heute noch in weiten Teilen der Genossenschaftsbewegung anzutreffen sind und die z.B. in der offiziell diskutierten Frage, ob auch Akademiker als Leiter von Genossenschaften zu befürworten seien²⁾, einen beredten Ausdruck finden. Erst,

1) Vgl. Weber, W.: Die Genossenschaft im Wandel: Verbandstypus "Genossenschaft", in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift f. H.-J. Seraphim, Bln. 1964, S. 330, Fußn. 7.

2) Vgl. die Diskussion auf den Seiten 53 und 54 im Anschluß an ein von Fürstenberg, F. gehaltenes Referat mit dem Titel: Die Förderung genossenschaftlicher Nachwuchskräfte, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 35 ff.

wenn die Kreditgenossenschaften erkannt haben, daß aktive - auch akademisch ausgebildete - Führungskräfte innerhalb der bankbetrieblichen Leistungserstellung einen selbständigen Faktor darstellen, dessen Qualität ein zusätzlicher Bestimmungsgrund für die Kreditkapazität einer Bank ist¹⁾, wird hier eine Änderung eintreten können. bb) Diese institutionellen Schwierigkeiten sind aber nicht der einzige Grund dafür, warum es den genossenschaftlichen Banken an gut ausgebildeten und dynamischen Bankleitern mangelt. Hinzu kommt, daß ein Großteil der Kreditgenossenschaften einfach nicht in der Lage ist, die benötigten Spitzenkräfte zu bezahlen. Auch hier würde sich daher das stärkere Potential größerer genossenschaftlicher Kreditinstitute dahingehend auswirken, daß ihre Vorstandsposten attraktiv werden und mit denen anderer Bankengruppen konkurrieren können. Außerdem schafft die Vergrößerung des Betätigungsfeldes einen weiteren nicht zu übersehenden Anreiz, zu den Genossenschaftsbanken überzuwechseln.

Eine Untersuchung der Konzentrationsfolgen auf die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaften bliebe jedoch unvollständig, solange nicht auch die negativen Auswirkungen eines derartigen Schrittes mit in die Analyse einbezogen werden. Es wird sich aber zeigen, daß diesem Problemkreis eine relativ geringe Bedeutung zukommt und daß er im Gegensatz zu einem Großteil der positiven Folgen einen mehr irrationalen, ökonomisch nicht determinierbaren Charakter hat. Es ist hier im wesentlichen auf drei Schwierigkeiten hinzuweisen, mit denen sich die neuen Großkreditgenossenschaften auseinanderzusetzen haben werden: a) Die Entwicklung von Klein- und Mittelbanken zu überlokalen Großgenossenschaften wird es zwangsläufig mit sich bringen, daß der bisher enge Kontakt zwischen Bankleitung und Kundschaft sich lockern wird, ja daß sogar eine gewisse Entfremdung zwischen beiden Parteien eintreten kann.²⁾ Dies

1) Vgl. Günther, H.: Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: Z.f.BW. Jg. 1959, S. 555.

2) Vgl. Albrecht, G.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens, Bln. 1965, S. 97.

ist um so mehr zu bedauern, als es die Genossenschaften immer als eine ihrer Hauptaufgaben angesehen haben, jede Kluft zwischen den Mitgliedern und dem Gemeinschaftsbetrieb möglichst zu vermeiden und eine Synthese zwischen dem ökonomischen Förderungsauftrag und dem genossenschaftlich-soziologischen Einheitsprinzip zu finden.

Im Hinblick auf die Kreditpolitik der Großgenossenschaften resultiert aber gerade aus diesem Verfremdungseffekt eine ganz reale Problematik. Den neuen Bankleitern, die ihre Kunden nicht mehr aus dem ständigen persönlichen Geschäftsverkehr und dem teilweise privaten Umgang her genau kennen, wird die Beurteilung eines Kreditgesuchs, insbesondere soweit es sich um den von Genossenschaftsmitgliedern bevorzugten Personalkredit handelt, größere Schwierigkeiten bereiten als bisher. Diesem Handikap steht allerdings als Vorteil gegenüber, daß nunmehr Fachleute mit einem fundierten Sachwissen und einer umfassenden Erfahrung den Kreditantrag bearbeiten werden. Es ist also anzunehmen, daß sich hier positive und negative Wirkungen in etwa ausgleichen werden.

b) Innerhalb der Kundschaft der neuen Kreditgenossenschaften wird der Anteil der Großkunden wachsen. Aufgrund ihrer starken Verhandlungsmacht werden sie versuchen, günstigere Konditionen durchzusetzen, Konditionen, wie sie der Masse der übrigen Kunden nicht zugestanden werden können. Wenn die Kreditgenossenschaften ihrem Förderungsauftrag wie bisher allen Mitgliederkreisen gegenüber im gleichen Umfang nachkommen wollen, müssen sie sich diesen Verhandlungsschwierigkeiten gewachsen zeigen. Nicht selten werden sie allerdings vor die Alternative gestellt sein, den Großkunden entweder zu verlieren (oder ihn erst gar nicht gewinnen zu können) oder seinem Druck zu Lasten der übrigen Mitglieder nachgeben zu müssen. In jedem Einzelfall wird die schwierige Entscheidung davon abhängen, ob sich diese partielle Einbuße nicht mit anderen Leistungen eines solchen Kunden kompensieren läßt und wie sich die Geschäftsbeziehung zu ihm in Zukunft entwickeln dürfte.

c) Der tägliche Geschäftsanfall in den Großkreditgenossenschaften wird einen solchen Umfang annehmen, daß zur Erledigung individueller Kundenwünsche nur noch wenig Zeit verbleiben wird. Mit dieser weitgehenden Bürokratisierung genossenschaftlicher Banktätigkeit wird für weite Kreise der kleingenossenschaftlichen Kundschaft ein Bruch mit der bisherigen Banktradition verbunden sein.¹⁾ Die Kreditgenossenschaften werden daher darauf bedacht sein müssen, ihrer Kundschaft klarzumachen, daß mit der notwendigen Änderung ihres Arbeitsablaufs eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit verbunden ist, die allen Beteiligten zugutekommt und für beide Seiten von Vorteil ist.

Damit ist die Untersuchung der wesentlichen Konzentrationsfolgen, soweit sie auf der Ebene der Einzelgenossenschaften eintreten können, abgeschlossen. Eine Gegenüberstellung der positiven und negativen Auswirkungen zeigt, daß erstere bei weitem überwiegen. Betrachtet man den Gesamtkatalog der Konzentrationsvorteile als eine Einheit, so kann man mit Hagenmüller feststellen, daß eine -hypothetisch angenommene- Verdoppelung der Bilanzsumme nicht nur eine Verdoppelung, sondern eine Vervielfachung kreditgenossenschaftlicher Leistungsfähigkeit bedeuten würde.²⁾

1) Vgl. Lauer, P.: Leistungskopplung im Bankbetrieb, Diss. Hamburg 1965, S. 58.

2) Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S.93. Der hier ausgesprochene Gedanke wird von Hagenmüller in einem Diskussionsbeitrag auf S. 114 des gleichen Werkes noch einmal aufgenommen und genauer erläutert.

III. Leistungssteigerung auf der Stufe der Zentralgenossenschaften.

Zur Erinnerung sei hier der oben gemachte Konzentrationsvorschlag, soweit er die Neuordnung der Zentralkassen betrifft (S. 153f.), wiederholt: Fünf große Zentralinstitute bilden den kreditgenossenschaftlichen Mittelbau. Jede dieser Einheiten repräsentiert eine Gesamtbilanzsumme von rund 2,3 Mia DM und betreut als Zentralkasse etwa 200 Kreditgenossenschaften, die ihrerseits ein Bilanzvolumen von zusammen jeweils 8-10 Mia DM auf sich vereinigen.

Der erweiterte Umfang des Zentralkassenverkehrs würde die Einführung modernster Bearbeitungsmethoden und den Einsatz der neuesten Buchungsautomaten erforderlich machen. Indem die Zentralinstitute ihre hierbei gewonnenen Erfahrungen den Einzelgenossenschaften weiter vermitteln, könnten sie innerhalb der genossenschaftlichen Bankenorganisation zu Schrittmachern des Fortschritts werden. Im Hinblick auf eine beschleunigte Reorganisation des kreditgenossenschaftlichen Innenbetriebes hätten sie gleichzeitig die Möglichkeit, auf die einzelnen Institute einen gewissen Druck auszuüben, da diese sich an die neue Entwicklung der zentralgenossenschaftlichen Geschäftsabwicklung einzustellen und sich an sie anzupassen hätten. Auf die Schwierigkeiten, die hieraus aufgrund der bestehenden Genossenschaftsautonomie erwachsen können, wird am Ende dieses Kapitels gesondert einzugehen sein.

Charakteristisch für die Unternehmenspolitik der Zentralgenossenschaften ist ihre Zweigleisigkeit. Einmal, und das ist ihre primäre Aufgabe, übernehmen sie Funktionen, die die Einzelgenossenschaften nicht oder nicht so gut und billig wie die Zentralinstitute erfüllen können. Damit üben sie eine Unterstützungs- und Förderungstätigkeit aus. Daneben betreiben sie aber auch eigene Bankgeschäfte und treten aus eigener Initiative am Markt auf. In der Praxis lassen sich diese beiden Bereiche allerdings nur selten scharf

voneinander abgrenzen, da sie funktional miteinander verbunden sind und die eine Tätigkeit oft eine Ergänzung der anderen darstellt und umgekehrt. Als Beispiel sei hierzu angeführt, daß eine Zentralkasse die Kopfstelle des regionalen genossenschaftlichen Giroverkehrs ist und gleichzeitig für einen Liquiditätsausgleich der ihr angeschlossenen Einzelgenossenschaften zu sorgen hat. Aus dieser Aufgabe resultiert die Notwendigkeit, als Nachfrager oder Anbieter an den Bankengeldmarkt heranzutreten, um ein Gleichgewicht der jeweiligen Geldströme herbeizuführen.

1. Vergrößerung des Girokreises und verbesserte Stellung auf dem Geldmarkt.

Von der Leistungsfähigkeit der Zentralkassen und von dem Rückhalt, den sie ihren genossenschaftlichen Mitgliedern zu bieten vermögen, hängt die Liquiditätslage der gesamten Kreditorganisation ab. Diese wichtige Funktion möglichst gut zu erfüllen muß daher auch eines der Hauptziele zentralgenossenschaftlicher Konzentration sein. Das bedeutet für die folgende Untersuchung, daß an diesem Kriterium die dort gefundenen Ergebnisse primär zu beurteilen sein werden.

Mit der Größe eines Girokreises wächst der Anteil derjenigen Mittel, die bei Geldbewegungen in den eigenen Reihen verbleiben (Bodensatz).¹⁾ Diese Tatsache ist darauf zurückzuführen, daß der Rückstromkoeffizient der Kreditgelder innerhalb des vergrößerten Zentralkassenbereiches steigt, ein Effekt, der oben bei der Behandlung des Kreditgeschäfts der Einzelgenossenschaften (S. 161 f.) schon einmal beschrieben wurde. Hinzukommt, daß sich die für die Kreditgenossenschaften bestimmten Überweisungen nicht mehr auf

1) Vgl. Bähre, I.L.: Konsolidieren, nicht expandieren! in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 69 und Deppe, H.-D.: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschr. f. W. Hasenack, Herne-Berlin 1966, S. 410.

18, sondern nur noch auf 5 verschiedene Zentralkassen verteilen, d.h., daß - theoretisch¹⁾ - anstelle eines Achtzehntels dieser Gelder nach der Konzentration ein Fünftel auf die Kundenkonten der ausführenden Zentralkasse verbucht wird, ein Effekt, durch den der Abzug von Zentralbankgeld vermindert wird.

Mit diesem vergrößerten Liquiditätsspielraum der Zentralkassen sind für ihre eigene Bankpolitik, und darüber hinausgehend auch für die der Einzelgenossenschaften, folgende positive Wirkungen verbunden: a) Die Möglichkeiten der Gelddisposition und des Geldausgleichs zwischen den angeschlossenen Kreditgenossenschaften werden erweitert und verbessert. b) Der erhöhte Bodensatz an liquiden Mitteln vergrößert die Kreditschöpfungsmöglichkeiten der Zentralkassen. Daneben steigt durch den erhöhten Rückstromkoeffizient der Kreditgelder das relative Kreditschöpfungspotential des jeweiligen Zentralkassenbereiches²⁾, der damit nicht mehr so streng an die Regel des Kreditgleichschritts gebunden ist.³⁾

- 1) In der Praxis dürfte sich sogar herausstellen, daß dieser Anteil noch höher liegen wird, weil eine Zentralkasse neuer Art nun einen ganzen Wirtschaftsraum umfaßt, in dem sich ein Großteil der von genossenschaftlichen Kunden abgeschlossenen Geschäfte abwickeln wird.
- 2) Vgl. Feifel, H.: Die Anwendbarkeit der modernen Kreditschöpfungslehre auf die besondere Art des Sparkassengeschäfts, Bln. 1959, S. 142 ff., wo diese Frage für das vergleichbare Sparkassenkreditgeschäft untersucht wird, und die Überlegungen zum Filialsystem der Großbanken bei Günther, H.: Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: Z.f.BW.Jg. 1959, S. 554, deren Ergebnisse aber mit geringen Abwandlungen auch auf die Situation bei den Kreditgenossenschaften zutreffen, vgl. S. 555.
- 3) Diese Regel besagt, daß bei gleicher Liquiditätsgrundsituation ein einzelnes Kreditinstitut (oder auch eine einzelne Bankengruppe) grundsätzlich nur im gleichen Umfang wie seine Konkurrenten (oder seine Konkurrentengruppe) Kredite vergeben darf, da sonst der erhöhte Abzug an Zentralbankgeldern zu einer Illiquidität dieser Bank (Bankengruppe) führen wird. Vgl. hierzu das Kapitel "Die Kreditschöpfung des Bankensystems" bei Scheytt, M.: Theoretische Grundlagen der bankgeschäftlichen Kreditgewährung, Bln. 1962, S. 17 ff. und Moeller, H.: Gleichschritt der Banken, in: WWA Bd. 70, Jg. 1953 (I), S. 167 ff., der einen umfassenden Überblick über den gegenwärtigen Stand dieses Problems in der Kredittheorie gibt. Moeller macht allerdings darauf aufmerksam, daß diese Theorie einen mehr akademischen Charakter hat, da es für eine Bank in der Praxis sehr schwierig ist, "zuverlässig festzustellen, ob sie bisher im Gleichschritt, im Nachschritt oder im Voranschritt lag, noch wie sich dies nach Vollzug eines Geschäfts verhält." (S. 200).

c) Der erweiterte Umfang des Geldgeschäfts (höhere Einlagen, größerer Bodensatz, Überweisungsverkehr) ermöglicht es den Zentralkassen, aktiv auf die Bedingungen des Geldmarktes einzuwirken. Damit können sie u.U. die bisherige Monopolstellung der Großbanken und Girozentralen durchbrechen und nun selber die Preisgestaltung dieses wichtigen Teilbereichs der Bankwirtschaft mitbestimmen. Weiterhin ist an eine verstärkte Aktivität auf dem Auslandsgeldmarkt zu denken.

Offen bleibt dagegen die Frage, ob die Großzentralinstitute ihre Tätigkeit auf den Kapitalmarkt ausdehnen sollen. Es ist zwar richtig, daß die Schaffung von Präferenzonen in der Industrie für eine große Bank von entscheidender Bedeutung ist und langfristig gesehen manche Vorteile verspricht.¹⁾ Auf der anderen Seite kann auch wohl damit gerechnet werden, daß die Zentralkassen mit dem Absatz der Kapitalmarkttitel nicht allzu große Schwierigkeiten haben dürften, da die Plazierungskraft innerhalb der Kreditgenossenschaften relativ hoch (und bislang noch nicht voll ausgeschöpft) ist. So wäre die Gründung einer genossenschaftlichen Kapitalgesellschaft zu begrüßen, die eine ständige Verbindung zum Kapitalmarkt herstellen könnte und, im Gegensatz zur DGK, ausschließlich auf diesem Gebiet tätig sein würde.²⁾ Damit wäre eine kontinuierliche und repräsentative Teilnahme und Mitsprache auf dem Kapitalmarkt gewährleistet, deren Auswirkungen allen Bereichen des Genossenschaftswesens zugute kämen. Denkbar wäre es natürlich auch, die schon bestehenden Kapitalmarktverbindungen der DGK zu erweitern und sie organisatorisch zu verselbständigen. Groß- und Konsortialkredite scheinen

1) Vgl. Gäffgen, G.: a.a.O., S. 168.

2) Vgl. in diesem Zusammenhang auch den interessanten Vorschlag von K. Larsen, den dieser auf dem "Deutschen Genossenschaftstag 1966" gemacht hat. Er denkt an die Gründung einer Beteiligungsgesellschaft, die über die Aufnahme von Kapitalmarktmitteln dem Genossenschaftssektor langfristige Investitionskredite zur Verfügung stellen könnte, vgl. Mitt.d.DGK. Jg. 1966, S. 261.

dagegen dem Rahmen und den Zielen einer Finanzinstitution des Mittelstandes, die die genossenschaftliche Kreditorganisation ja auch nach einer Umstrukturierung immer noch bleiben soll, nicht adäquat zu sein. Es ist außerdem zu befürchten, daß derartige Unternehmungen die Zentralkassen zu einem geschäftspolitischen Eigenleben - vergleichbar etwa dem der Girozentralen - verführen könnten, einem Eigenleben, hinter dem der originäre Förderungsauftrag des genossenschaftlichen Mittelbaus zurückstehen müßte.

d) Die Zusammenlegung des kreditgenossenschaftlichen Mittelbaus wäre für die Abwicklung des Giroverkehrs insofern noch förderlich, als sich mit ihr die Zwischenschaltung einer zweiten Zentralkasse häufig erübrigen würde. Weiterhin könnten durch die Konzentrierung auf wenige Abrechnungsstellen Sammel-, Direkt- und Eilüberweisungsverkehr gefördert und damit eine Angleichung an die Gepflogenheiten bei Sparkassen und Großbanken erreicht werden. Für die Kunden hätte das den Vorteil einer schnelleren Geldbeförderung, während die Zentralkassen das Buchungsverfahren vereinfachen könnten und der Gesamtumfang der Einzelbuchungen zu reduzieren wäre.¹⁾

Zusammenfassend kann schon an dieser Stelle gesagt werden, daß die Summe aller dieser Konzentrationswirkungen eine erhebliche Leistungssteigerung der Zentralkassen bedeuten würde, weshalb auch hier - insbesondere unter dem Aspekt der gegenwärtigen, schwachen Konkurrenzposition - die Bildung größerer Unternehmenseinheiten zu einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit wird.

2. Konzentrierung des Börsen- und Auslandsgeschäfts.

In dem Maße, wie das Börsen- und Auslandsgeschäft der Kreditgenossenschaften wächst, gewinnt es an Bedeutung innerhalb des Leistungssortiments der Banken. Es wird also notwendig sein, auch hier das Niveau der Konkurrenten zu erreichen und diesen Zweig des genossenschaftlichen Bankge-

1) Vgl. Günther, H.: Zentralisation im Zahlungsverkehr, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1959, S. 358 ff., speziell S. 361.

schäfts zu einem funktionsfähigen Instrument auszubauen. Ziel dieser Bemühungen muß es sein, daß jeder Kundenauftrag unter Einschaltung der jeweils zuständigen Zentralkasse schon am Tag seines Eingangs ausgeführt wird.

Zu diesem Zweck hätte jedes der 5 Zentralinstitute an den in ihrem Bereich liegenden Effektenbörsen eine ständige Vertretung zu errichten, die die Aufträge aller übrigen Zentralkassen für diesen Platz miterledigt und darüber hinaus alle bis zum Börsenschluß direkt und fernschriftlich eingehenden Order ausführt. Erfolgt die Abrechnung der Aufträge und ihre Versendung noch am gleichen Nachmittag, so können sie schon am folgenden Tag auf den Kundenkonten der Einzelgenossenschaften verbucht werden.

Im Auslandsgeschäft wäre ähnlich zu verfahren. Die Einzelgenossenschaften entnehmen einem gemeinsamen Verzeichnis die Auslandsverbindungen der Zentralkassen, von denen jede für einen bestimmten Länderbereich zuständig ist. Ein Kundenauftrag kann dann der entsprechenden zentralen Kontoführungsstelle direkt zugesandt werden, wobei aus Gründen der Abrechnung gleichzeitig ein Durchschlag an die eigene Zentralkasse zu verschicken ist. Wie im Börsengeschäft bieten auch hier Arbeitsteilung und eine Konzentrierung auf nur 5 Abrechnungsstellen die Gewähr dafür, daß Verzögerungen vermieden und der Devisenhandel vereinfacht werden. Weiterhin kann durch die spezielle Kenntnis der jeweiligen Bankverhältnisse neben einem Ausbau der Auslandsverbindungen auch noch mit positiven Rückwirkungen auf den oben erwähnten Auslandsgeldmarkt gerechnet werden.

3. Verbundintensivierung:

Obwohl diese Frage bei der Erörterung der Möglichkeiten kreditgenossenschaftlicher Leistungssteigerung schon einmal behandelt worden ist (vgl. S. 116 ff.), muß sie an dieser Stelle und unter einem anderen Aspekt noch einmal aufgegriffen werden. Es war oben festgestellt worden, daß mit einer verstärkten Delegation von Funktionen auf die

Zentralkassen und einer institutionellen Absicherung durch Ausschließlichkeitsverträge der Verbundeffekt erheblich gesteigert werden kann. Gleichzeitig war aber auch auf die damit verbundene Problematik hingewiesen worden, die darin zu sehen ist, daß die Einzelgenossenschaften freiwillig und in stärkerem Umfang als bisher auf einen Teil ihrer Selbständigkeit verzichten müßten. Obwohl sie von vielen Seiten zu einem derartigen Schritt aufgefordert werden¹⁾ und obwohl auf die Vorteile dieser "funktionalen Konzentration im engeren Sinne"²⁾ immer wieder hingewiesen wird³⁾, hat aber die Überzeugungsarbeit der Genossenschaftsverbände noch keinen wesentlichen Erfolg gezeigt. Ergänzend sei hier noch gesagt, daß mit der oben vorgeschlagenen genossenschaftlichen Konzentration und der dadurch bedingten Stärkung der Einzelkapazitäten für den Verbund eine völlig neue Lage entsteht, die überdies eine Revision der zu diesem Problem gemachten Vorschläge erfordert.

Die folgende Untersuchung soll sich daher auch darauf beschränken, Möglichkeiten einer verstärkten Zusammenarbeit aufzuzeigen, die im Rahmen der bisher geübten Praxis bleiben und die sich dadurch auszeichnen, daß sie nicht

-
- 1) Vgl. z.B. Pfüller, R.: a.a.O., S. 125 und Draheim, G.: Struktur- und Rationalisierungspolitik, in: Mitt.d.DGK. Jg. 1965, S. 31. Dabei ist der Gedanke einer stärkeren vertraglichen Bindung nicht einmal neu. Schon vor dem II. Weltkrieg hat es im deutschen Genossenschaftswesen zwischen den einzelnen Verbundebenen derartige Ausschließlichkeitsverträge gegeben, und zwar primär zwischen der Preußenkasse und den Zentralkassen, teilweise aber auch zwischen den Zentralinstituten und ihren Einzelgenossenschaften, vgl. Faust, H.: Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Ffm. 1965, S. 411.
 - 2) Preiß, K.: Gedanken zur Frage einer weiteren Konzentration des kreditgenossenschaftlichen Verbundes, in: Festschr. f. R. Henzler, Wiesbaden 1967, S. 169.
 - 3) Vgl. Henzler, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962, S. 109, ebenso Draheim, G.: Ansprache, gehalten auf der 12. Kreditwirtschaftlichen Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 20 und Kleinhaus, J.: Die optimale Betriebsgröße der Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: VW, Beilage zum September-Heft 1966, S. 44 ff.

wesentlich in die Autonomie der Einzelgenossenschaft eingreifen, sondern eher dem Verbundgebiet "Organisation und Beratung" zuzuordnen sind.

1. Zunächst sei noch einmal daran erinnert, daß von den Zentralkassen ein indirekter Zwang auf die Einzelgenossenschaften ausgehen wird, sich den betriebstechnischen Umstrukturierungen der Zentralinstitute anzupassen, ein Zwang, dem sich die Einzelinstitute auf die Dauer nicht werden entziehen können. Damit dürfte für den banktechnischen Bereich der Kreditgenossenschaften ein relativ einheitliches Leistungsniveau gewährleistet sein.

2. Auf dem Gebiet der Investitionsdarlehen müssen die Zentralkassen die Kreditbeurteilung und -sicherheitsprüfung ihrer Genossenschaften durch die Übernahme einer Berater- und Gutachterfunktion erleichtern. Diese Form der Unterstützung gewinnt für die Einzelgenossenschaften aber nur dann einen verlässlichen Informationswert, wenn die Zentralkassen ihrerseits über einen Stamm von Spezialisten verfügen, was gegenwärtig jedoch noch nicht bei allen Instituten der Fall ist.¹⁾

3. Für den neuen Gesamtkreditverband muß ein gemeinsamer Kontenrahmen entwickelt werden, der durch genaue Buchungs-, Bewertungs- und Abschreibungsrichtlinien zu ergänzen ist. Dadurch kann das Bilanzbild sowohl in seinem formellen als auch in seinem materiellen Inhalt vereinheitlicht werden und an Aussagekraft gewinnen. Für die Verbände wird hierdurch das Revisionsverfahren vereinfacht.

4. Als eine weitere gemeinsame Aufgabe muß die Entwicklung einer praktikablen Bankkostenrechnung angesehen werden, deren Realisierung jedoch bis zur Gegenwart in der gesamten deutschen Kreditwirtschaft über ein Anfangsstadium noch

1) Vgl. Draheim, G.: Kreditgenossenschaften im Wandel, Maschinenmanuskript eines Referats, gehalten auf der Mitgliedertagung des DRV, am 23. Juni 1967 in Freiburg i.Br., S. 18.

nicht hinausgekommen ist.¹⁾ Erst sie aber ermöglicht es der Bankleitung, über Betriebsvergleiche und innerbetriebliche Kostenkontrollen die Informationen zu gewinnen, die für eine Betriebsrationalisierung unerlässlich sind.²⁾ Außerdem sind Kostenarten- und Kostenstellenrechnung eine der Grundvoraussetzungen für die Einführung einer Kostenkalkulation, ohne die eine gerechte Zuweisung der Einzelkosten auf die jeweiligen Geschäftssparten nicht möglich ist.

5. Die Ausbildung der Nachwuchskräfte muß zentral gesteuert und überwacht werden. Dazu sind die bisher bestehenden Schulungsstätten organisatorisch zu konzentrieren und weiter auszubauen.

6. Die größere Erfahrung der Zentralinstitute bei Fragen der innerbetrieblichen Organisation und ihre bessere Marktübersicht auf dem Gebiet der Geschäftsausstattung bieten die Gewähr dafür, daß die Einzelgenossenschaften bei Bedarf wirkungsvoll unterstützt werden können.

7. Neben der Individualwerbung der Lokalgenossenschaften wird der zentralen Gemeinschaftswerbung eine wichtige Funktion zufallen. Ihr muß es gelingen, die breite Öffentlichkeit auf die neu geschaffene Bankengruppe "Kreditgenossenschaften" aufmerksam zu machen und sie davon zu überzeugen, daß hier eine echte Alternative zu Sparkassen, Groß- und Privatbanken entstanden ist und daß diese neuen Großkreditgenossenschaften den übrigen Kreditinstituten an Leistungsfähigkeit in nichts nachstehen. Auf die Wirkungen, die von einer solchen Gruppenbildung auf die Öffentlichkeit ausgehen

1) Vgl. Klinge, K.-A.: Betriebsanalyse durch Kostenrechnung, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1967, S. 22. Süchting, J.: Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute, Ffm. 1963, führt diese Tatsache darauf zurück, daß die Banken den Kosten bisher generell zu wenig Beachtung geschenkt haben (S. 13), da sie primär ertragsorientiert sind (S. 42, mit ausführlicher Literaturangabe).

2) Vgl. Zimmerer, C.: Bankkosten-Rechnung, Ffm. 1956, S. 18 und Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 66.

können, wird im folgenden Abschnitt noch einmal gesondert einzugehen sein.

8. Abschließend wäre noch eine Weiterentwicklung und ständige Anpassung der gemeinsamen Kreditrichtlinien und Geschäftsgrundsätze zu fordern. Die einzelgenossenschaftliche Autonomie würde zwar jede Bindung oder gar vertragliche Verpflichtung verhindern, dennoch darf nicht übersehen werden, daß bei richtiger Anwendung ein solcher Verhaltensleitfaden zu einer wichtigen Entscheidungshilfe für die einzelgenossenschaftliche Bankleitung werden kann.

Bei einigen der in diesem Abschnitt erörterten Punkte handelt es sich um reine Gemeinschaftsaufgaben, zu deren Bewältigung die einzelne Zentralkasse nicht geeignet und auch nicht in der Lage ist. Es wäre daher sinnvoll, in Zusammenarbeit mit den Verbänden eine kreditgenossenschaftliche Zentralinstitution als unabhängige Entwicklungsgesellschaft zu schaffen¹⁾, die mit wissenschaftlichen Methoden alle gemeinsamen Probleme zu lösen versucht. Gleichzeitig könnte ihr eine volkswirtschaftliche Abteilung angegliedert werden, zu deren Aufgabenkreis es gehören würde, durch Broschüren und eigene Veröffentlichungen die Kreditgenossenschaften an den für Banken so wichtigen "Wettbewerb durch gute Informationen" heranzuführen.²⁾

IV. Außerökonomische Folgen einer Verbandsfusion.

Zum Abschluß der Untersuchung über die Wirkungen einer kreditgenossenschaftlichen Konzentration, die sich bisher auf einzelgenossenschaftliche Leistungssteigerungen und Verbesserungen der Verbundfunktion beschränkten, sei das Augenmerk nun noch auf ein weiteres spezielles Gebiet von

1) Derartige zentrale Entwicklungsgesellschaften werden von Draheim schon seit 1960 gefordert, vgl. Draheim, G.: Zentrale Entwicklungsgesellschaften der Genossenschaften, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige wirtschaftliche Unternehmen Jg. 1960, S. 97 ff.

2) Vgl. Gädtgens, H.: Wettbewerb durch Information, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 40 f.

Fusionsfolgen gelenkt. Im Gegensatz zu den oben erwähnten Wirkungen handelt es sich hierbei um Erscheinungen, die die tagespolitischen Entscheidungen der Bankleitungen zwar nicht direkt tangieren, die aber dennoch einen nicht unwesentlichen Einfluß auf die Kreditgenossenschaften in ihrer Gesamtheit und ihre Stellung als konkurrierende Bankengruppe ausüben können. Es mag genügen, wenn an dieser Stelle einige der wichtigsten dieser außerökonomischen Folgen herausgegriffen werden. So wird einmal die Verbesserung der Verhandlungspositionen gegenüber den anderen konkurrierenden Gruppen und staatlichen Institutionen und zum anderen die Wirkung einer geschlossenen Kreditorganisation auf die Öffentlichkeit zu untersuchen sein.

Im "Zentralen Kreditausschuß", dem höchsten gemeinsamen Verhandlungsgremium der westdeutschen Bankwirtschaft, ist das genossenschaftliche Kreditsystem gemäß der Anzahl seiner autonomen Kreditverbände gegenwärtig mit zwei Sitzen vertreten. Dieser Stimmenanteil würde sich nach einer Verbandsfusion zwar numerisch vermindern, gleichzeitig an Gewicht aber erheblich gewinnen. Während sich nämlich bei den bisherigen Verhandlungen die genossenschaftlichen Stimmen z.T. gegenseitig neutralisierten, da es immer wieder vorkam, daß ein Verband anderer Meinung war als der andere, würde die Stimme des fusionierten Genossenschaftsverbandes den gesamten Block des mittelständisch orientierten genossenschaftlichen Kreditsystems repräsentieren, das mit knapp 60 Mia DM einen bedeutenden Anteil der westdeutschen Universalbanken auf sich vereinigte.¹⁾ Damit würde den anderen Bankengruppen ein ernstzunehmender Gesprächspartner erwachsen, der bei gemeinsamen Verhandlungen nicht übergangen werden könnte.

1) Zum gleichen Stichtag (31.12.1966) seien als Vergleich genannt: a) Großbanken mit 45,7 Mia DM Gesamtbilanzsumme, b) Staats-, Regional- und Lokalbanken (48,6), Privatbankiers (9,7) und Spezial-, Haus- und Branchebanken (4,3) mit zusammen 62,6 Mia DM, c) Sparkassenblock (Girozentralen und Einzelsparkassen) mit 178,6 Mia DM Bilanzsumme.

Auch bei wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen dürfte eine Stimme, die im Namen einer geschlossenen Gesamtheit auftritt, größere Beachtung finden.¹⁾ Durch eine Wahrnehmung der gemeinsamen Interessen, die sich ausschließlich auf kreditpolitische Belange beschränken, wird die fachbezogene Verhandlungsposition gestärkt und somit ein wirkungsvolles Gegengewicht zu anderen Bankengruppen gebildet.

Ein weiteres wichtiges Betätigungsfeld liegt auf dem Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit. Im Gegensatz zu den bisherigen genossenschaftlichen Meldungen aus zwei verschiedenen Verbandsrichtungen, die sich z.T. überlagerten, z.T. auch widersprachen, wird ein einziges genossenschaftliches Organ viel eher in das Bewußtsein der Allgemeinheit dringen. Aus zwei Stimmen, die sich in ihrer Wirkung verzetelten und gelegentlich sogar Verwirrung stifteten, würde dann eine Stimme mit Gewicht. Ebenso wäre es bei der gemeinsamen Werbung, einer Werbung, die in diesem Zusammenhang nicht zu eng zu fassen ist und weit über das Gebiet der reinen Reklame hinausgeht. Eine der wesentlichen Gemeinschaftsaufgaben genossenschaftlicher Öffentlichkeitsarbeit besteht z.B. darin, den Kreditgenossenschaften zu einem zugkräftigen Image und einer breiten Vertrauensbasis zu verhelfen.²⁾ Beide Ziele sind deshalb so bedeutungsvoll, weil es erst nach ihrer Realisierung gelingen wird, über eine Markterhaltungswerbung hinauszugelangen

1) Vgl. hierzu Draheim, G.: Kreditgenossenschaften im Wandel, Maschinenmanuskript eines Referates, gehalten auf der Mitgliedertagung des DRV, am 23. Juni 1967 in Freiburg i.Br., S. 13, in dem er die Meinung vertrat, "daß eine wirklich geschlossene, aktive Unternehmensgruppe Kreditgenossenschaften, gleich in welchem äußeren Rahmen aufgezogen, als Gegner und als Verbündeter, auf dem Gebiet der Wirtschaft und der immer wichtiger werdenden Politik erhebliche Beachtung finden und angemessenen Einfluß gewinnen wird."

2) Die Realisierung dieser Ziele hält Gäfen in wettbewerbspolitischer Hinsicht sogar für wichtiger als das Anbieten günstiger Konditionen, Gäfen, G.: a.a.O., S. 168.

und mit einer aktiven Verstärkungswerbung neue Kundenschichten anzusprechen. Nur so kann über eine weitere Erhöhung des Einlagevolumens die Basis dafür gewonnen werden, das Leistungspotential der Kreditgenossenschaften zu steigern. Als eine der ersten Aufgaben dieser gemeinsamen Werbung ist z.B., an die Schaffung und Propagierung eines für alle Kreditgenossenschaften verbindlichen einprägsamen¹⁾ Firmennamens zu denken, der neben dem der Sparkasse bestehen kann. Wird eine solche Aktion erweitert um eine allgemeine Vertrauenswerbung, die auf der Seite der Bankleistungen eine Ergänzung in dem breiten und gut organisierten Niederlassungsnetz~~z~~ der Kreditgenossenschaften findet, so müßte es dem neuen Kreditverband gelingen, eine Repopularisierung des genossenschaftlichen Bankapparates zu erreichen.²⁾

-
- 1) Gerade unter Beachtung dieses Aspektes erscheint es als fraglich, ob der von Kaiser, F.: Kreditgenossenschaften richtig anbieten!, in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 97, vorgeschlagene Name "Raiffeisen-Volksbank" eine optimale Lösung darstellt.
 - 2) Unter der Überschrift "Mehr Markt, weniger Ideologie", Artikel in der FAZ, Nr. 164, v. 16.7.1960 umschreibt Vogel diese allgemeine genossenschaftliche Aufgabe folgendermaßen: Es muß gelingen, "ein modernes, den Strömungen der Zeit angepaßtes Genossenschaftsbild zu entwickeln und auch zu popularisieren. Zweifellos ist das das größte Problem, vor dem die Genossenschaften heute stehen."

Abschließender Teil: Probleme, die bei der Verbandsfusion
und bei Verschmelzungen von Kreditge-
nossenschaften auftreten können.

Die freiwillige Verschmelzung zweier oder mehrerer selbständiger Wirtschaftseinheiten wirft einen ganzen Kranz an rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Fragen auf, zu denen bei dem hier vorliegenden Fall aufgrund der Besonderheiten der Genossenschaften - sie seien hier kurz mit den Begriffen Einzelautonomie, Gruppendynamik, unterschiedliche Verbandsauffassungen usw. angedeutet - noch weitere spezielle Schwierigkeiten hinzutreten können.

Im folgenden sei zunächst auf die rechtlichen Probleme einer Fusion eingegangen. Wie sich zeigen wird, sind sie recht komplexer Natur. Dennoch dürften sie bei ausreichender Vorbereitung und umfassender Unterstützung durch die Verbände relativ einfach zu bewältigen sein.

A. Rechtliche Probleme.

I. Gesellschaftsrecht.

In Anlehnung an die vereinfachte Verschmelzungsregelung des Aktiengesetzes aus dem Jahre 1937 (§§ 233 - 46, neues Aktiengesetz von 1965, §§ 339 - 358) ist auch für den genossenschaftlichen Bereich mit der Einfügung der §§ 93 a - r in das Genossenschaftsgesetz eine Lösung gefunden worden, die den Wünschen der fusionsbereiten Genossenschaften nach Wirtschaftlichkeit und Einfachheit des Verfahrens Rechnung trägt.¹⁾ Der Gesetzgeber wünscht, daß der personenrechtliche Charakter einer Genossenschaft auch bei einer Fusion gewahrt bleibt. So ist es z.B. erforderlich, daß 3/4 der an den Generalversammlungen teilnehmenden Mitglieder

1) Vgl. Lang-Weidmüller: Genossenschaftsgesetz, 28. Aufl., Bln. 1965, Vorbemerkungen zu den §§ 93a bis 93r, S. 222.

dem Verschmelzungsantrag zustimmen (§ 93 b).¹⁾ Weiterhin erwerben die Mitglieder der Übertragenden Genossenschaft automatisch die Mitgliedschaft in der übernehmenden Genossenschaft (§ 93 h). Vermögensrechtlich tritt die übernehmende Genossenschaft mittels einer Universalsukzession in die Gesamtheit aller Aktiva und Passiva der Übertragenden Genossenschaft als Rechtsnachfolgerin ein (§ 93 e 1). Durch diese Rechtskonstruktion wird erreicht, daß die in der Übertragenden Genossenschaft entstandenen personellen Bindungen durch den Verschmelzungsakt ebenso erhalten bleiben wie die für die gemeinsame Zwecksetzung aufgebrauchten materiellen Werte. Außerdem erleichtert sie die Zusammenlegung, in deren Verlauf es nicht zu der mit einer etwaigen Abwicklung der Geschäfte (Liquidation) zwangsläufig verbundenen Wertminderung der Beteiligungseinlagen kommt.²⁾

Betrachtet man die Verschmelzung von Genossenschaften unter dem Aspekt dieses Rechtsrahmens, so scheint sie relativ unkompliziert zu sein. Dieses Bild ändert sich aber dann, wenn man einen derartigen Schritt in der Praxis durchzuführen gedenkt. Im Gegensatz zu §§ 233, 2/247 des Aktiengesetzes von 1937 (§§ 339, I, 2/ 353 des neuen Aktiengesetzes von 1965) ist nämlich nach dem Gen.-Ges. eine Verschmelzung durch Neubildung nicht möglich. § 93 a Gen.-Ges. sieht lediglich die Vermögensübertragung einer sich auflösenden Genossenschaft auf eine weiterhin bestehende Genossenschaft vor.³⁾ Damit muß sich die Übertragende Ge-

-
- 1) Wenn das Gen.-Ges. im § 93 a auch nur von der Verschmelzung zweier Genossenschaften spricht, so wird damit dennoch nicht ausgeschlossen, daß auch zwei oder mehrere Genossenschaften ihr Vermögen gleichzeitig auf eine übernehmende Genossenschaft übertragen können, vgl. Meyer-Meulenbergh: Genossenschaftsgesetz, 8. neubearbeitete Auflage, München und Berlin 1956, Kommentar zu § 93 a, Pkt. 5, S. 341.
 - 2) Vgl. Paulick, H.: Die steuerliche Beurteilung der Verschmelzung von Genossenschaften, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Karlsruhe 1962, S. 235.
 - 3) Der im Gesetz verwendete Begriff der "Verschmelzung" ist daher auch nicht ganz korrekt, es müßte hier besser vom "Aufgehen einer Genossenschaft in einer weiterhin bestehenden Genossenschaft" gesprochen werden, vgl. auch Meyer-Meulenbergh: a.a.O., S. 339.

nossenschaft der sie übernehmenden Genossenschaft rechtlich und organisatorisch unterordnen. Dieser Zwang zur Aufgabe der Eigenpersönlichkeit und die Notwendigkeit der Eingliederung in ein Konkurrenzinstitut dürfte eines der größten und schwerstwiegenden Hindernisse für die Fusion der Kreditgenossenschaften darstellen. Es wird den Einzelverbänden nicht immer leicht fallen, die Genossenschaften, auf die das Los der Auflösung fällt, von der Notwendigkeit eines solchen Schrittes zu überzeugen. Weiterhin ist zu befürchten, daß es auf der Verbandsebene zu einem ökonomisch nicht immer gerechtfertigten Proporzdenken kommt, da jeder Bereich versuchen wird, möglichst viele neue Kopfstellen aus den eigenen Reihen zu bilden.

Schwierigkeiten entstehen auch dann, wenn sich Einzelgenossenschaften verschiedener Haftungsart miteinander verschmelzen wollen¹⁾, da nach § 93 a Gen.-Ges. eine Fusion nur unter Genossenschaften mit gleicher Haftungsart möglich ist. Es muß also vorher zu einer Änderung der Haftungsform einer der beteiligten Genossenschaften kommen²⁾, wobei Kreditgenossenschaften regelmäßig nur die jeweils mildere Haftungsform (§ 143) wählen können, da das Aufsichtsamts für das Kreditwesen eine andere Umwandlungsform nicht zuläßt.³⁾ Ein weiteres Problem der Verschmelzung ist darin zu sehen, daß für die übernommenen Mitglieder die Höhe der Genossenschaftsanteile der übernehmenden Genossenschaft verbindlich ist (§ 93, i in Verbindung mit § 93, h). Das kann bedeuten, daß diese Mitglieder ihren bisherigen

-
- 1) Diese Frage wird auch bei einer Fusion der Kreditgenossenschaften akut, da innerhalb des Raiffeisensektors ein kleiner Teil der Einzelgenossenschaften (Ende 1966 waren es 675 Institute, das sind 7,5 % aller Raiffeisenbanken) noch immer in der Form der unbeschränkten Haftpflicht firmierten.
 - 2) Vgl. Schmidt, K.: Die Genossenschaft, Bln. 1949, S. 181 und Lang-Weidmüller: a.a.O., S. 224, wo die Ansicht vertreten wird, daß der Umwandlungsbeschluß bezüglich der Haftungsform auch gleichzeitig mit dem Verschmelzungsbeschluß gefaßt werden kann.
 - 3) Vgl. Meyer-Meulenbergh: a.a.O., Kommentar zu § 143, S. 446 f.

Anteil aufstocken müssen, was eine zusätzliche persönliche Belastung darstellt, kann aber auch zur Folge haben, daß ihnen ein Teil ihres bisherigen Geschäftsguthabens aus-zuzahlen ist. In diesem Fall zöge die Fusion eine Vermin-derung des Gesamthaftungskapitals nach sich, was sich u.U. nachteilig auf die Wettbewerbsfähigkeit der neuen Großge-nossenschaft auswirken könnte. Es ist natürlich auch daran zu denken, daß die übernehmende Genossenschaft ihrerseits die Anteile erhöht, wodurch eine Verringerung des Haftungs-kapitals vermieden werden könnte. In diesem Fall träten die oben beschriebenen Schwierigkeiten dann bei den Alt-Mitgliedern der neuen Großgenossenschaft auf.

Ein wesentliches Hindernis für die Fusionsbereit-schaft reicher Kreditgenossenschaften wird weiterhin sein, daß die Geschäftsanteile reicher und armer Genossenschaf-ten bei gleichem Nominalwert einen unterschiedlichen inne-ren Wert aufweisen können. Hier käme es bei den Genossen-schaften, die in der Vergangenheit einen Teil ihres Über-schusses in die offenen oder versteckten Rücklagen über-führt haben, zu einer Verwässerung der eigenen Anteile. Vor einer Fusion müßten daher die unterschiedlichen Real-werte der Anteile durch eine Herabsetzung des Nominalwer-tes der armen oder eine Heraufsetzung des Nominalwertes der reichen Genossenschaft einander angeglichen werden.

II. Steuerrecht.

Da bisher in der Überwiegenden Zahl der genossen-schaftlichen Fusionsfälle immer nur die jeweils schwachen Einzelgenossenschaften eine Anlehnung an wirtschaftlich stärkere Schwesterunternehmungen suchten, war das Steuer-problem zweitrangig und spielte nur eine untergeordnete Rolle. Diese Fragen gewinnen aber sofort dann an Gewicht, wenn es sich um die Zusammenlegung größerer Vermögensmas-sen handelt, in denen zudem noch stille Reserven und Grund-stücke enthalten sind. Im wesentlichen sind es vier steuer-

relevante Tatbestände, die bei Fusionen von Kreditgenossenschaften zu beachten sind und die im folgenden untersucht werden sollen:

a) Körperschaftsteuer.

Früher mußten bei Verschmelzungen von Genossenschaften die stillen Reserven und versteckten Rücklagen der übertragenden Genossenschaft aufgelöst werden und unterlagen der Körperschaftsteuer. Diese wirtschaftlich unsinnige Lösung ist seit einem Grundsatzurteil des Bundesfinanzhofes aus dem Jahre 1962 an die Verfahrensmodalitäten beim Fusionsakt der Kapitalgesellschaften angeglichen worden.¹⁾ Dadurch entfällt diese Steuer jetzt vollständig, was für die Verschmelzungsvorhaben der Genossenschaften eine wesentliche Erleichterung bedeutet.

Dagegen sind im Hinblick auf den niedrigen Körperschaftsteuersatz bei Kreditgenossenschaften nach wie vor folgende Punkte zu beachten:

aa) Hat eine übertragende Genossenschaft sog. "steuerschädliche Kreditgeschäfte"²⁾ getätigt - d.h., hat sie auch Kredite an Nicht-Mitglieder vergeben, was in der Gegenwart allerdings nur selten der Fall ist - und übernimmt die neue Kreditgenossenschaft diese Forderungen, so verliert auch sie die Vergünstigungen des ermäßigten Körperschaftsteuersatzes.³⁾

1) Vgl. Zülow-Henze-Schubert: Die Besteuerung der Genossenschaften, 5.Auflage, Bln. und Frankfurt 1966, S. 70 f. und Lang-Weidenmüller: a.a.O., S. 224.

2) Vgl. Schubert, R.: Aktuelle Probleme der Genossenschaftsbesteuerung, in: Mayschusser Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 202.

3) Lt. Erlaß des FM NRW vom 20.12.1965, S. 2515-218-VB4. Zur Begründung dieses Erlasses vgl. WP Jg. 1966, S. 105. Diese Regelung gilt auch für den neuen, erhöhten Körperschaftsteuersatz für Kreditgenossenschaften von 32%, vgl. 2. Steueränderungsgesetz 1967, v. 21. Dezember 1967 (BStBl. 1967 I S. 484) Artikel 3, in dessen Absatz 2b es heißt: "Die Körperschaftssteuer beträgt 32 vom Hundert des Einkommens 1. bei Kreditgenossenschaften, die Kredite ausschließlich an ihre Mitglieder gewähren, 2. bei Zentralkassen....."

(Unterstreichung durch den Verfasser.) Berechtigterweise macht Schubert darauf aufmerksam, daß die Aufrechterhaltung dieser unterschiedlichen Besteuerung bei den erhöhten Körperschaftsteuersätzen eine Diskriminierung des

ab) Macht dagegen ein Mitglied der übertragenden Genossenschaft, das mit dem Fusionsbeschluss nicht einverstanden ist, von seinem Kündigungsrecht Gebrauch (§ 93 k, Gen.-Ges.), so gilt sein bestehendes Kreditengagement nicht als steuerschädlich, obwohl die übernehmende Genossenschaft einen Nicht-Mitgliederkredit in ihren Büchern weiterführen muß. Der Gesetzgeber geht in solchen Fällen von der Überlegung aus, daß die übernehmende Genossenschaft für derartige Kredite, auf deren Entstehung sie keine Einflußmöglichkeiten besitzt, nicht verantwortlich gemacht werden kann. Er verlangt aber, daß solche Kreditbeziehungen innerhalb von 6 Monaten gelöst werden müssen.¹⁾

b) Umsatzsteuer.

Obwohl bei Kreditgenossenschaften die Übernahme der Kunden- und Bankeneinlagen lediglich als ein Entgelt für den Übergang der Bankforderungen (Kredite) angesehen werden kann, betrachten die Finanzämter diesen Vorgang als einen umsatzsteuerpflichtigen Tatbestand.²⁾ Hiergegen ist von genossenschaftlicher Seite beim Finanzgericht Nürnberg ein Musterprozeß angestrengt worden, der noch nicht entschieden ist.³⁾ Sollte diese Klage abgewiesen werden, so würden insbesondere bei bilanzstarken Kreditgenossenschaften durch den Vermögensübergang erhebliche Steuerforderungen entste-

genossenschaftlichen Kreditgeschäfts bedeutet. (Schubert, R.: Die Stellung der Kreditgenossenschaften innerhalb der Steuerpolitik der Gegenwart, in: 14. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1967, Neuwied 1967, S. 171).

- 1) Lt. Erlaß des FM NRW vom 7. April 1967, S. 2736-2-VB 4, vgl. zur Begründung dieses Erlasses WP Jg. 1967, S. 326.
- 2) Vgl. Schubert, R.: Aktuelle Probleme der Genossenschaftsbesteuerung, in: Mayschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 204.
- 3) Vgl. ebda. Zu klären bliebe in diesem Zusammenhang auch, ob etwa der volle Satz der neuen Umsatzbesteuerung zur Anwendung gelangt, oder ob, wie bisher, nur ein ermäßigter Satz von 1 % USt. erhoben wird, vgl. zu dieser bisherigen Regelung Zülow-Henze-Schubert: a.a.O., S. 206.

hen, wodurch die Fusionsbemühungen von dieser Seite her unnötig erschwert werden könnten.

c) Grunderwerbsteuer.

Gehen bei einer Zusammenlegung auch Grundstücke und Gebäude auf die übernehmende Genossenschaft über, so unterliegt dieser Vorgang der speziellen Grunderwerbsteuer. Die Finanzämter richten sich in solchen Fällen jedoch nicht nach dem bilanzmäßig ausgewiesenen Buchwert dieser Aktiva, sondern betrachten den in der Regel höher liegenden Verkehrswert der Immobilien als Steuerbemessungsgrundlage.¹⁾

d) Kapitalertragsteuer.

Für den Fall, daß die Geschäftsanteile der übertragenden Genossenschaften geringer sind als die der übernehmenden Genossenschaft, müssen erstere aufgestockt werden (§ 93, i, 3, Gen.Ges.). Die Angleichung der Mitgliederanteile kann dadurch vorgenommen werden, daß versteckte Gewinne bilanzmäßig aufgelöst und zum Ausgleich der Unterdeckung herangezogen werden. Bei dieser Gelegenheit kann u.U. eine Kapitalertragsteuer fällig werden, da hierin eine indirekte Ausschüttung von Gewinnen gesehen wird (sog. verdeckte Gewinnausschüttung), die nach § 43 EStG zu versteuern wäre.²⁾

Damit sind die wesentlichen steuerrelevanten Vorgänge bei kreditgenossenschaftlichen Fusionen dargestellt.³⁾ Es zeigt sich, daß die Steuerbelastung teilweise recht hoch sein kann, so daß es angebracht erscheint, vor einer allgemeinen Konzentration alle noch nicht geklärten Fragen verbindlich zu regeln. Außerdem sollte jedes einzelne Fusionsvorhaben von einem Steuerfachmann unter dem Gesichtspunkt

1) Vgl. ebda., S. 279 f.

2) Vgl. Schubert, R.: Steuerliche Probleme der Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 147 f.

3) Bei Fusionen von Zentralkassen sind alle diese Bestimmungen übrigens analog anzuwenden.

punkt einer weitgehenden Steuervermeidung untersucht werden, damit auch unter diesem Aspekt die günstigste Lösung gefunden werden kann.

III. Kartellrecht.

Durch die Sonderregelung des § 102 GWB ist die deutsche Kreditwirtschaft von dem generellen Verbotsprinzip des § 1 GWB (Wettbewerbsbeschränkung durch vertragliche Absprachen) ausgenommen. Der Gesetzgeber wünscht, daß alle banktypischen Geschäfte einer Überwachung durch das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen unterliegen, wodurch auch in wettbewerbsrechtlicher Hinsicht eine umfassende, fachgemäße Kontrolle gewährleistet wird.¹⁾ Anders ist es dagegen mit der Anzeigepflicht bei Unternehmenszusammenschlüssen gemäß §§ 23 und 24 GWB, die in die Ausnahmevorschrift des § 102 GWB nicht einbezogen ist und folglich auch bei Fusionen von Kreditinstituten Anwendung findet.²⁾ Es bleibt hier also zu untersuchen, inwieweit diese Regelung ein Konzentrationsvorhaben der Kreditgenossenschaften beeinflussen könnte.

Nach dem Wortlaut des § 23 GWB sind Zusammenschlüsse, zu denen vornehmlich auch die Unternehmensverschmelzungen zählen (§ 23, 1 GWB), dann dem Kartellamt mitzuteilen, wenn das neue Unternehmen durch die Fusion einen Marktanteil von 20 oder mehr Prozent erreicht oder eines der beteiligten Unternehmen vorher schon über einen derartigen Marktanteil verfügte. Unabhängig davon, daß vor der Beurteilung eines Tatbestandes nach § 23 GWB zunächst einmal die Frage der

1) Vgl. Langen, E.: Kommentar zum Kartellgesetz, 3. Aufl. Neuwied - Berlin-Spandau - Darmstadt 1958, S. 424. Das Kartellamt begnügt sich daher mit einer Mißbrauchsaufsicht, die in Zusammenarbeit mit der Fachaufsichtsbehörde durchgeführt wird (vgl. ebda.).

2) Vgl. Müller-Henneberg-Schwartz: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen und europäisches Kartellrecht, Gemeinschaftskommentar, 2. Aufl. Köln-Berlin-Bonn-München 1963, Pkt. 16 zu § 102.

Abgrenzung des sog. relevanten Marktes zu klären wäre¹⁾, kann hier schon gesagt werden, daß die einzelnen Kreditgenossenschaften weder vor noch nach einer Verschmelzung auch nur annähernd an die Grenze von 20 % heranreichen. Für sie kommen daher diese Vorschriften des GWB nicht in Betracht. Auch der Verbandszusammenschluß von DRV und DGV ist im Hinblick auf diese gesetzliche Regelung irrelevant, solange zwischen der Spitze und den unteren Ebenen keine rechtliche Bindung in Bezug auf die Selbständigkeit der einzelgenossenschaftlichen Geschäftspolitik besteht. Eine derartige Entwicklung kann auch für die Zukunft als ausgeschlossen angesehen werden, da die Dachverbände weder die Absicht noch die Möglichkeit haben, aktiv auf den Markt für Bankleistungen einzuwirken.

1) Dieser Markt kann einmal eng gefaßt werden, so daß ihm nur die Universalbanken hinzuzurechnen wären; er kann aber auch weit gezogen werden und umfaßt dann die gesamte nationale Kreditwirtschaft einschließlich der Hypotheken-, Teilzahlungs-, Branchenbanken usw. Ebenso wichtig ist es, die Frage nach der räumlichen Abgrenzung des relevanten Marktes zu stellen, der einmal auf einen bestimmten Ort beschränkt bleiben könnte, zum anderen aber auch beispielsweise die Unterstützung durch Zentralen und/oder die Möglichkeit zur Ausdehnung auf andere lokale Märkte (Filialgründungen) mitberücksichtigen könnte. Es liegt auf der Hand, daß sich entsprechend dieser unterschiedlichen Betrachtungsweisen bei einer Fusion völlig verschiedene Marktanteilswerte ergeben.

B. Organisatorische, personelle und finanzielle Probleme.

Die nicht unerhebliche Zahl von bisher verwirklichten Einzelfusionen bei den ländlichen Kreditgenossenschaften darf nicht zu dem Schluß verleiten, daß eine solche Verschmelzung lediglich organisatorische Mühen und einige Kosten verursacht, ansonsten aber keine größeren Probleme aufwirft. Während nämlich bei der Mehrzahl dieser Fälle der Zwang der wirtschaftlichen Verhältnisse die Vorbedingung dafür schuf, daß Führungsorgane und Genossenschaftsmitglieder in eine Verschmelzung einwilligten, stellt die Verbandsfusion und die sich daran anschließende Massenverschmelzung aller Einzelgenossenschaften weit höhere Anforderungen an die Bereitschaft der beteiligten Organe (Aufsichtsrat, Vorstand und Mitgliedergruppe), die bisherige Selbständigkeit freiwillig aufzugeben und einer Zusammenlegung zuzustimmen. Es kann daher auch vermutet werden, daß bei ihnen die größten Widerstände zu erwarten sind, Widerstände, die nur mit einer Generalstabsarbeit an Vorbereitungen und einer langfristigen Überzeugungskampagne zu überwinden sein werden. Nur so kann an die Erfolge der zwanziger und dreißiger Jahre angeknüpft werden, als sich schon einmal aus Rationalisierungsgründen einzelne genossenschaftliche Verbände zusammengeschlossen haben.

Es ist anzunehmen, daß ein Fusionsplan, der von Fachleuten für jeden Einzelfall bis ins Detail auszuarbeiten wäre und das Ergebnis der Verschmelzung schon erkennen ließe, diesen Entscheidungsprozeß der einzelgenossenschaftlichen Organe wesentlich erleichtern würde. Die Vermittlung einer derartigen realen Zukunftsvorstellung dürfte die Befürchtungen vieler Mitglieder zerstreuen und ihr Zögern überwinden helfen. Dabei sollten sich die Planer nicht scheuen, alle möglichen Schwierigkeiten und auftretenden Probleme beim Namen zu nennen und für sie eine Lösung vorzuschlagen.

Neben den oben schon behandelten steuer- und gesellschaftsrechtlichen Fragen werden sich diese Probleme im wesentlichen auf die Gebiete Organisation, Personalwesen und Fusionskosten beschränken.

a) Organisatorische Probleme.

Das Schwergewicht aller Umstellungsarbeiten wird auf organisatorischem Gebiet zu erwarten sein. So muß bei einer Verschmelzung mehrerer Bankunternehmen die gesamte Buchhaltung vergrößert und organisatorisch umgestaltet werden, hinzu kommen eine Vereinheitlichung des Kontenrahmens und eine Umstellung aller Kundenkonten. Der erweiterte Umfang der Geschäftstätigkeit der Kopfstellen wird es außerdem erforderlich machen, die Geschäftsräume zu vergrößern, um einzelne Abteilungen ausbauen und u.U. auch organisatorisch verselbständigen zu können. Darüber hinaus erhält der gesamte Innenbetrieb einen völlig neuen Zuschnitt. Der Sprung von einer Klein- zu einer mittelgroßen Filialbank wird sich z.B. in der Arbeitsorganisation, im Personal-, Post-, Geldwesen und bei der Behandlung der Kunden niederschlagen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die zeitliche und funktionelle Abstimmung des Arbeitsablaufs zwischen Zentrale und Filialbetrieben.

Diese kleine Auswahl an organisatorischen Aufgaben zeigt deutlich, wie groß und vielgestaltig dieser Komplex ist. Es muß daher auch damit gerechnet werden, daß es trotz sorgfältiger Vorbereitungen am Anfang immer wieder zu Reibungsschwierigkeiten kommen wird. Aufgabe der Zentralinstitutionen wird es also sein, durch die zeitweise Überlassung von Organisationsfachleuten, die an einem repräsentativen Fusionsfall Erfahrungen zu sammeln hätten, hier eine Verminderung der möglichen Friktionen anzustreben.¹⁾

1) Voraussetzung zur Durchführung einer solchen Unterstützungsaktion wäre es allerdings, daß die Verbände ihrerseits über einen Stab von derartigen Experten verfügen, was zum gegenwärtigen Zeitpunkt aber als fraglich gelten muß, vgl. Draheim, G.: Ansprache, gehalten auf der 12. Kreditwirtschaftlichen Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S.24. Auch auf dieser Ebene wären also entsprechende Vorbereitungsmaßnahmen erforderlich.

b) Personelle Probleme.

Ohne auf die Frage eingehen zu wollen, ob in jedem Fusionsfall die Zahl der bisherigen Arbeitskräfte ausreicht, um das neue Unternehmen voll funktionsfähig zu erhalten, kann doch vorausgesagt werden, daß es zumindest intern zu umfangreichen Umbesetzungen und Änderungen der Arbeitsbereiche kommen wird. In der Regel werden die davon Betroffenen - sofern sie nicht in eine bessere Besoldungsgruppe gelangen - damit nicht einverstanden sein und offen oder versteckt gegen eine Umbesetzung opponieren. Welche Schwierigkeiten aus einer solchen Haltung resultieren können, sei am Beispiel der Bankleitungen aufgezeigt: Sollte es notwendig werden, diese Kräfte ihrer Vorstandsposten zu entheben¹⁾, ohne ihnen ein entsprechendes Äquivalent anbieten zu können, so ist es fraglich, ob sie sich z.B. mit der Position eines weisungsgebundenen Zweigstellenleiters zufrieden geben werden. Sollte das nicht der Fall sein, so ist von dieser Seite her mit einem starken Widerstand gegen eine Verschmelzung zu rechnen, einer Seite, deren Einfluß auf den Mitgliederkreis, der ja letztlich über den Fusionsschritt zu entscheiden hat, nicht unterschätzt werden darf.²⁾ Bei einer

- 1) Da zum Zeitpunkt der Fusion Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder der übertragenden Genossenschaften automatisch ihre Stellungen verlieren (vgl. Schmidt, K.: Die Genossenschaft, Bln. 1949, S. 176), wäre es sinnvoll, über deren weiteres Schicksal schon in den Fusionsverhandlungen zu entscheiden und dieses Ergebnis mit in den Verschmelzungsvertrag einzubeziehen (vgl. Lang-Weidmüller: a.a.O., S. 228 f.).
- 2) So kommt eine Kommission des englischen Konsumverbandes aufgrund einer ausführlichen Untersuchung u.a. zu dem Ergebnis, daß es häufig die jeweiligen Verwaltungsorgane der Genossenschaften sind, die sich einer Verschmelzung widersetzen. Sie führt aus: "Normalerweise hat das gewöhnliche Mitglied alles aus einer Verschmelzung zu gewinnen. Die Schwierigkeit ist gewöhnlich nicht, das Mitglied zu überzeugen, sondern es zu erreichen, um die Vorteile zu unterstreichen. Wir vermuten, daß die Verschmelzung häufig durch den Board abgelehnt wird, ohne daß die Genossenschaftsmitglieder richtig befragt wurden." (Co-operativ Independent Commission Report, Co-operativ Union Ltd., Manchester 1958, S. 102/103. Zitiert bei Draheim, G.: Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und genossenschaftliche Struktur. Grundsätzliche Bemerkungen zu dem Buch "Co-operativ Independent Commission Report", in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1959, S. 38.

derartigen Meinungskonstellation bleibt den Verbänden zwar die Möglichkeit eines eigenen Überzeugungsfeldzuges, dessen Erfolg aber sicher nicht immer garantiert werden kann, solange nicht folgende zwei Fragen eindeutig zu klären sind:

1) Wie kann man es erreichen, daß sich die Mitglieder einer bestimmten Genossenschaft einer Aufklärungskampagne überhaupt stellen, mit anderen Worten, wie kann man ihre Bereitschaft herbeiführen, fremde Stimmen aus der genossenschaftlichen Organisation anzuhören und sich mit ihnen ernsthaft über Vor- und Nachteile einer geplanten Verschmelzung auseinanderzusetzen?

2) Für den Fall, daß sie die Versammlungen besuchen und an Diskussionen teilnehmen, werden dann ihr Verständnis und ihre Kenntnis von den ökonomischen Zusammenhängen so umfassend sein, daß sie die Vorteile einer derartigen Rationalisierungsmaßnahme zu erfassen vermögen, und werden sie sich dann - nötigenfalls auch einmal gegen die eigenen Verwaltungsorgane - zu einer positiven Entscheidung durchringen können?

Alle diese Fragen sollen und können an dieser Stelle nicht beantwortet werden, wahrscheinlich gibt es wohl auch kaum ein Patentrezept zu ihrer Lösung. Der Verfasser beabsichtigte lediglich, mit ihnen einen Einblick in die Vielzahl der Konzentrationsprobleme zu geben und durch sie einen Eindruck ihres Umfangs und ihrer Vielschichtigkeit zu vermitteln.

c) Finanzielle Probleme.

Die bisherigen Überlegungen haben gezeigt, daß jede Fusion mit erheblichen Kosten verbunden sein wird, mögen sie nun aus den Steuerforderungen der Finanzämter, aus den organisatorisch-technischen Umstellungen oder den notwendigen Bauvorhaben resultieren. Welche Größenordnung die Kosten erreichen werden, wird vom Ausmaß der Umstrukturierung abhängen. Selbst dann jedoch, wenn berücksichtigt wird, daß

die Situation von 1930 mit der heutigen nicht zu vergleichen ist, gewinnt man eine ungefähre Vorstellung von ihrer Höhe, wenn man sich erinnert (vgl. S. 13 mit Fußnote 7), daß zu jener Zeit das Reich über die Preußenkasse 100 Mio RM zur Verfügung stellte, um eine sinnvolle Neugliederung im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen zu unterstützen.¹⁾

Auch unter diesem Kostengesichtspunkt werden die Verbände daher versuchen müssen, die Fusionspläne möglichst detailliert zu erstellen, um beurteilen zu können, ob die jeweilige Einzelgenossenschaft die mit der Verschmelzung verbundenen Mehraufwendungen überhaupt tragen kann. Andernfalls würde eine Unterstützung aus einem gemeinsam zu bildenden Reservefonds notwendig werden.

1) Diese Beträge durften jedoch nicht etwa zur finanziellen Sanierung der genossenschaftlichen Institutionen verwendet werden, sondern waren lediglich der Durchführung genau präzipierter Rationalisierungsmaßnahmen vorbehalten, vgl. Fahr, E.: Die Rationalisierung im ländlichen Genossenschaftswesen auf Grund des Notprogramms vom 31. März 1928, Leipzig 1931, S. 6 ff.

C. Unterschiedliche Verbandsauffassungen über die Ziele.

Während der gesamten bisherigen Diskussion über Folgen und Probleme einer kreditgenossenschaftlichen Konzentration war davon ausgegangen worden, daß die Verbände nach einer eigenen Fusion zu den Initiatoren und Hauptverfechtern dieser Rationalisierungsmaßnahmen gehören. Wie schon die Fusion der Jahre 1929 bis 1931 bei den ländlichen Genossenschaften gezeigt hat, muß dieser erste Schritt in der Spitze getan werden, von der aus dann die verschiedenen Impulse nach unten ausstrahlen und, unterstützt durch das Beispiel erster und weiterer Verschmelzungen, eine lawinenartige Wirkung auslösen, um schließlich auch die letzte Genossenschaft von den Vorteilen einer Zusammenlegung zu überzeugen. Kaum vorstellbar ist es dagegen, daß es zu einer selbständigen Konzentrationswelle auf der Stufe der Einzelgenossenschaften kommt, da bei ihnen das Beharrungsvermögen als zu stark erscheint, um plötzlich von einer spontanen und allgemeinen Rationalisierungsphase abgelöst zu werden. Es bleibt also festzuhalten, daß eine Übereinstimmung der Verbände im Hinblick auf das anzustrebende Ziel und die dabei einzuschlagenden Wege als die Grundvoraussetzung für die Schaffung eines einheitlichen genossenschaftlichen Kreditverbandes anzusehen sind. Auch in diesem Zusammenhang ist es wieder interessant, das Fusionsbeispiel der dreißiger Jahre heranzuziehen, da an ihm gezeigt werden kann, wie schwierig es ist, alle Interessen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen und bei der Errichtung eines Einheitsverbandes eine für alle Seiten annehmbare Synthese zu finden.¹⁾

Während aber damals vorwiegend personelle Fragen im Vordergrund standen, wohingegen das Ziel einer Förderung der deutschen Landwirtschaft allen Richtungen gemeinsam war, kommen in der gegenwärtigen Situation noch strukturelle Probleme hinzu, die einer vorherigen Klärung bedürfen.

1) Vgl. Fahr, E.: a.a.O., S. 59 ff.

Diese Schwierigkeiten, die Draheim die "normative Kraft des Faktischen"¹⁾ nennt und die im wesentlichen aus einer mehr als hundertjährigen Zugehörigkeit zu verschiedenen Verbandssystemen resultieren, sind es daher auch, die bisher die Bildung einer einheitlichen Unternehmensgruppe "Kreditgenossenschaften" verhindert haben.

Neben irrationalen Motiven gegen einen genossenschaftlichen Egalitarismus und für die Beibehaltung einer im Traditionellen verankerten Organisation²⁾ sind es wohl hauptsächlich 2 Gründe, die insbesondere den Raiffeisenverband vor einer Ausgliederung der Kreditgenossenschaften und -abteilungen zurückschrecken lassen: a) Innerhalb der großen Einheitsverbände DRV und DGV werden die Kreditinstitute nicht als selbständige Organe mit eigener unternehmerischer Zielsetzung angesehen, sondern sie sind integriert und gelten als Teil des Ganzen und als kreditwirtschaftliche Ergänzung der übrigen genossenschaftlichen Tätigkeitsbereiche.

Kommt es zu einer Ausgliederung der Banken und zu einer Fusion mit dem entsprechenden Bereich des Schwesternverbandes, so wird darin eine Gefahr für die Geschlossenheit der Förderung und Unterstützung gesehen, und es wird befürchtet, daß der neue Kreditverband seine traditionellen Aufgaben

-
- 1) Draheim, G.: Kooperation und Konzentration im Genossenschaftswesen. Vorträge und Aufsätze des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Heft 2, Wien 1968, S. 16.
 - 2) Zum richtigen Verständnis dieses ganzen Problemkomplexes muß man sich immer wieder vor Augen führen, daß die einzelnen Verbände bewußt an ihren traditionellen Aufgaben festhalten, was sich z. B. beim DRV dahingehend ausdrückt, daß er sich nach wie vor primär der deutschen Landwirtschaft verbunden fühlt und sich als ihr Partner und Förderer betrachtet. Unter diesem Blickwinkel ist es auch verständlich, wenn der Kreditsektor des Raiffeisenverbandes vornehmlich agrarpolitische und agrarwirtschaftliche Zielsetzungen unterstützt (vgl. Könneker, W.: Probleme der Raiffeisen-Kreditorganisation aus der Sicht der Notenbank, in: Mayschosser Gespräche 1963, o.O., o.J., S. 32 und 33), eine Zielsetzung also, der sich der gewerbliche Bereich nicht ohne Gegenleistung für den eigenen Sektor anschließen dürfte.

vernachlässigen könnte. Schon 1966 hat daher der Präsident des DRV zu verstehen gegeben, daß er den Raiffeisenverband nur geschlossen in eine neue genossenschaftliche Gemeinschaftsorganisation zu überführen gedenke und es ablehne, Einzelteile auszugliedern, damit "die Einheit des Raiffeisenverbandes nicht auf's Spiel gesetzt wird"¹⁾.

Einen ähnlichen Tenor enthält eine Stellungnahme des DRV aus dem Jahre 1968, in der erneut und zunächst endgültig eine Teilfusion, die auf die jeweiligen Kreditsektoren beschränkt bliebe, abgelehnt wird, da sonst "der Verbund von Geld und Ware, der sich gerade heute bei den Raiffeisengenossenschaften bewähre, auseinandergerissen"²⁾ würde.

b) Hinter dieser Haltung verbirgt sich aber noch ein anderes Problem, das bei einer Fusion zu lösen wäre. Wie oben schon gezeigt worden war (s. S. 19), betreibt die Mehrzahl der Kreditgenossenschaften im DRV, (und zwar sind dies die 7.700 sog. gemischtwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften) neben dem Bankgeschäft gleichzeitig noch das Warengeschäft. Dieser Zustand müßte mit der Zusammenlegung zu leistungsstarken Filialinstituten über kurz oder lang ein Ende finden³⁾, da die verschärfte Konkurrenz zwischen den Banken eine Konzentrierung auf eine Funktion erfordert und die notwendige Spezialisierung durch eine Zweigleisigkeit des Geschäftsbetriebs erschwert wird.

Indes ist das Warengeschäft der Einzelgenossenschaften häufig allein nicht lebensfähig⁴⁾ und auf eine finan-

1) Stellungnahme des DRV-Präsidenten Sonnemann im Anschluß an Klusak, G.: Begrüßungsansprache, in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 15.

2) Sonnemann: Nur Vollfusion für Genossenschaften möglich, Korrespondentenbericht, in: Die Welt, Nr. 114, v. 16.5. 1968.

3) Vgl. Albrecht, G.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens, Bln. 1965, S. 345.

4) Vgl. Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 75.

zielle Unterstützung angewiesen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, auch für diesen Bereich der einzelgenossenschaftlichen Geschäftstätigkeit eine neue Konzeption zu finden, die ihn in die Lage versetzt, sich gegenüber der scharfen Konkurrenz des privaten Landhandels in der Form eines wirkungsvollen und wettbewerbsfähigen Gegengewichts zu behaupten.

Diese Konzeption könnte in Anlehnung an die Entwicklung auf der Geldseite so aussehen, daß der Vorgang der Trennung von "Ware" und "Geld" zum Anlaß genommen wird, auch im Warengeschäft zu größeren Unternehmenseinheiten zu gelangen. Bestimmte Funktionen, wie Organisation, Einkauf, Finanzplanung, Buchhaltung usw., könnten in einer Zentrale konzentriert werden, während die bisherigen Niederlassungen als unselbständige Filialen weiterarbeiten. Der erstarkende, leistungsfähige genossenschaftliche Kreditapparat könnte die Umstellung finanziell wirkungsvoll unterstützen, so daß es den Genossenschaften nach einer Übergangsperiode gelingen müßte, das Warengeschäft auch für sich allein rentabel zu betreiben und gegenüber dem privaten Landhandel zu bestehen.

Dieses schwierige Anschlußproblem einer kreditgenossenschaftlichen Konzentration in einer zweiten Fusionsaktion gleich mitlösen zu müssen, scheint ebenfalls ein Grund dafür zu sein, daß der DRV einer Verbandsfusion der Kreditsektoren zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht zustimmt, obwohl auch er die ökonomische Notwendigkeit eines solchen Schrittes zur Verbesserung der kreditgenossenschaftlichen Wettbewerbsstellung anerkennt.¹⁾

1) Vgl. Klusak, G.: Begrüßungsansprache, in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 12.

D. Schlußgedanken.

Nach einer Darstellung derjenigen Gründe, die zu einer organisatorischen Zweiteilung und einer unterschiedlichen Zielsetzung im genossenschaftlichen Kreditwesen geführt haben (einleitender Teil der Arbeit), untersuchte der Verfasser die gegenwärtige Wettbewerbssituation der Kreditgenossenschaften im Vergleich zu ihren Hauptkonkurrenten, den Sparkassen und privaten Kreditbanken (erster Hauptteil). Als Ergebnis dieser Analyse konnte festgestellt werden, daß insbesondere die kleinen Kreditgenossenschaften überwiegend am Ende der Leistungsskala innerhalb der westdeutschen Bankwirtschaft stehen und daß sich darüber hinaus ihre Stellung noch verschlechtern dürfte, wenn es zu einer weiteren Verschärfung des Bankenwettbewerbs kommt. Die Hauptursache für diese Situation ist darin zu sehen, daß die Kreditgenossenschaften trotz einer Unterstützung durch den genossenschaftlichen Verbund aufgrund ihrer zu geringen durchschnittlichen Einzelunternehmensgröße häufig nicht in der Lage sind, allen Anforderungen an ein modernes Bankinstitut in vollem Umfang nachzukommen.

Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit wurde daher im zweiten Hauptteil der Arbeit vorgeschlagen, die bisherige Zweigleisigkeit - ländliche Kreditgenossenschaften und Volksbanken - durch eine Zusammenlegung der beiden Kreditorganisationen zu überwinden und über die Schaffung von Filialinstituten den Geschäftsumfang der Einzelgenossenschaften zu erhöhen. Es wurde dargelegt, daß nach einem solchen Schritt eine allgemeine Anpassung der Kreditgenossenschaften an die Leistungsfähigkeit der Konkurrenzinstitute erwartet werden kann. Das diesen Überlegungen zugrunde gelegte Modell einer Einheitskreditgenossenschaft mit einem Bilanzvolumen von etwa 40 bis 50 Mio DM und durchschnittlich etwa 15-20 Zweigstellen sollte hier lediglich als eine Arbeitshypothese angesehen werden, da ebensogut andere Konzentrationsgrade denkbar sind.

In einer abschließenden Betrachtung wurde dann auf die Schwierigkeiten hingewiesen, die mit einer Verbandsfusion und einer anschließenden Genossenschaftskonzentration verbunden sind. Es war dabei von der Vorstellung ausgegangen worden, daß der Anstoß zu dieser Zusammenlegungsaktion von oben, d.h. von der Verbandsspitze, auszugehen habe, da sonst die Gefahr besteht, daß der Konzentrationsprozeß nicht gleichmäßig und zielgerichtet verläuft, sondern sich in unterschiedliche Einzelfusionen aufspaltet, die u.U. ohne Rücksicht auf das Gesamtkonzept vorgenommen werden und dadurch nur eine teilweise und/oder vorübergehende Leistungsverbesserung bewirken.

Nach einer Pause von etwa zwei Jahren, in der von einer Umstrukturierung des deutschen Genossenschaftswesens in der Öffentlichkeit nichts mehr zu lesen war, scheint im Herbst 1968 der Gedanke einer Fusion von ländlichem und gewerblichem Genossenschaftsverband wieder aufgenommen worden zu sein.¹⁾ So teilte der Präsident des DGV mit, daß er dem DRV einen Vorschlag zur Bildung eines gemeinsamen Dachverbandes unterbreiten wolle, in dem gewerbliche, ländliche und Kreditgenossenschaften mit je einer speziellen Fachgruppe vertreten sein sollen. Eine derartige Lösung würde, zumindest was den institutionellen Rahmen des neuen Großverbandes anbelangt, in etwa dem in dieser Arbeit unterbreiteten Vorschlag entsprechen.

Bis es aber zu einer endgültigen Übereinkunft auf höchster Ebene kommen wird, wird es die Aufgabe der unteren Verbandsorganisationen sein, den Boden für eine Umstrukturierung des Kreditgenossenschaftswesens vorzubereiten, indem sie ihre Mitglieder in einer langen Aufklärungskampagne von der Notwendigkeit dieses Schrittes überzeugen.

Die Genossenschaften müssen sich darüber klar werden, daß ausschließlich eine vergleichbare ökonomische Leistung

1) Vgl. Schulze-Delitzsch und Raiffeisen bald in einem Dachverband? Korrespondentenbericht in: Die Welt, v. 13. Sept. 1968, S. 20.

die Voraussetzung für die Bereitstellung einer sozialen Leistung und die Aufrechterhaltung der selbst gewählten Förderungsfunktion darstellt und daß ein Festhalten an veralteten Prinzipien ohne eine Anpassung an geänderte Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen das Ende der genossenschaftlichen Wirtschaftsform überhaupt bedeuten kann. Wenn Henzler sagt, daß den Genossenschaften aufgrund einer zu starken Traditionsgebundenheit "der Blick dafür genommen wird, wie sehr es in einem scharfen Wettbewerb darauf ankommt, das morgen Notwendige gestern getan zu haben"¹⁾, so trifft diese seine Befürchtung auch und gerade auf die gegenwärtige Situation bei den Kreditgenossenschaften zu. Denn durch das bisherige Verhalten ihrer Verbände bei den gemeinsamen Fusionsverhandlungen haben sie gezeigt, daß sie das heute Notwendige zwar erkannt haben, aber offensichtlich nur zögernd bereit sind, die erforderlichen Konsequenzen zu ziehen.

1) Henzler, R.: Der Genossenschaftsverbund und die Verbundführung, in: Z.f.d.g.GenW., Jg. 1964, S. 434.

T a b e l l e n a n h a n g

Die folgende statistische Vergleichung erstreckt sich i.d.R. auf einen Zeitraum von 10 Jahren. Lediglich bei den Tabellen I (Entwicklung der Bilanzsumme), II (Entwicklung des Einlagevolumens), V (Entwicklung des Kreditvolumens) und VI (Kredittransformation) wurde aufgrund ihrer besonderen Bedeutung auch das Jahr 1951 in die Untersuchung mit einbezogen. Im Abstand von jeweils 5 Jahren ((1951)- 1956- 1961- 1966) werden die Jahresabschlußzahlen von 4 Bankengruppen einander gegenübergestellt:

- | | | |
|------------------|---|--|
| 1) Kr.Gen.Gr. I | = | Sämtliche Einzelkreditgenossenschaften, die an die DBB berichtspflichtig sind (große Kreditgenossenschaften). |
| 2) Kr.Gen.Gr. II | = | Alle übrigen Einzelkreditgenossenschaften des DRV (kleine Kreditgenossenschaften). |
| 3) Sparkassen | = | Alle selbständigen Einzelsparkassen |
| 4) pr.Kr.Banken | = | Die in der Gruppe "Private Kreditbanken" der Statistik der DBB zusammengefaßten Einzelinstitute (im einzelnen: Großbanken, Staats-, Regional- und Lokalbanken, Privatbanken, Spezial-, Haus- und Branchebanken). |

Quellen für die Zahlenangaben sind die Mon.d. BdL bzw. d. DBB. Wenn für die Kreditgenossenschaften der Gruppe II andere Quellen herangezogen werden, wird dies am Ende der jeweiligen Tabelle vermerkt. Soweit es sich hierbei um Zahlenmaterial des DRV handelt, ist zu beachten, daß in seinen Jahrbüchern die jeweiligen Gesamtsummen aller ländlicher Kreditgenossenschaften wiedergegeben werden. Es war daher notwendig, von diesen Globalzahlen die entsprechenden Werte der sog. bistapflichtigen Institute des DRV abzuziehen, da diese schon in den Statistiken der Kr.Gen.Gr. I (zusammen mit den gewerblichen Kreditgenossenschaften) enthalten sind.

Bei den Tabellen IV, V und VIII war eine Aufnahme der Kr.Gen. Gr. II in die Untersuchung leider nicht möglich, da die Jahresstatistiken des DRV verschiedene Bilanzpositionen nicht entsprechend aufgliedert wiedergeben.

- 221 -

Tabelle I: Höhe der durchschnittlichen Gruppenbilanzsumme (in Mio DM).

	Kr.Gen.Gr.I	Kr.Gen.Gr.II	Sparkassen	pr. Kr.Banken
1951				
GBS	2.787	971 ¹⁾	9.426	14.633
A.d.I.	2.364	9.572	379	336
1. : 2.				
= DBS	1,2 Mio	0,1 Mio	10,7 Mio	43,6 Mio
1956				
GBS	7.220	2.671 ²⁾	27.767	35.338
A.d.I.	2.177	9.418	857	324
1. : 2.				
= DBS	3,3 Mio	0,28 Mio	32,4 Mio	109,4 Mio
1961				
GBS	16.186	6.061 ³⁾	63.519	70.474
A.d.I.	2.239	9.243	866	346
1. : 2.				
= DBS	7,2 Mio	0,66 Mio	73,3 Mio	203,7 Mio
1966				
GBS	33.407	12.461 ⁴⁾	117.238	108.335
A.d.I.	2.188	7.599	862	345
1. : 2.				
= DBS	15,3 Mio	1,6 Mio	136,0 Mio	314,0 Mio

Kürzungen: a) GBS = Gesamtbilanzsummen der einzelnen Gruppen
 b) A.d.I. = Anzahl der in den Gruppen zusammengefaßten Kreditinstitute.
 c) DBS = Höhe der durchschnittlichen Bilanzsumme der in den Gruppe zusammengefaßten Kreditinstitute.

Die DBS der einzelnen Gruppen wuchsen in der Zeit von

	Kr.Gen.Gr.I	Kr.Gen.Gr.II	Sparkassen	pr.Kr.Banken
1951 - 1966				
um	1,175 %	1,500 %	1,171 %	620 %

zogen auf die Höhe der DBS der Kr.Gen.Gr.II betrug die DBS der Kr.Gen.Gr.I das 9,6 fache, (15,3 Mio : 1,6 Mio), diejenige der Sparkassen das 35 fache (136,0 Mio : 3,9 Mio), Stand 1966. Zum gleichen Zeitpunkt war die DBS der Sparkassen 8,9 mal so groß wie diejenige der Kr.Gen.Gr.I (136,0 Mio : 15,3 Mio) ⁵⁾.

Merkmale: 1) Vgl. Jb.d.DRV 1952, S. 12/13. 2) Vgl. Jb.d.DRV 1957, S. 16 und 18. 3) Vgl. Jb.d.DRV 1961, S. 40 und 42. 4) Vgl. Jb.d.DRV 1966, S. 49. 5) Auf eine derartige Vergleichsbetrachtung mit der DBS der pr.Kr.Banken muß hier verzichtet werden, da die Gruppe der Großbanken trotz eines ausgedehnten Filialnetzes in der Statistik der DBB nur mit einer Gesamtzahl von 6 Instituten erscheint.

Tabelle II: Gesamteinlagenentwicklung und Spareinlagenentwicklung (in Mio DM).

	Kr.Gen.Gr. I	Kr.Gen.Gr. II	Sparkassen	pr.Kr.Banken
1951				
1. GE	2.011	630 ¹⁾	7.447	10.529
2. Sp.E.	778	340	3.301	695
2. in % von 1.	38,7 %	54,0 %	44,3 %	6,6 %
3. GBS	2.787	971	9.426	14.633
1. in % von 3.	72,2 %	64,9 %	79,0 %	72,0 %
1956				
1. GE	5.468	2.047 ²⁾	22.230	24.870
2. Sp.E.	3.379	1.491	15.112	3.531
2. in % von 1.	61,8 %	72,8 %	68,0 %	14,2 %
3. GBS	7.220	2.671	27.767	35.338
1. in % von 3.	75,7 %	76,6 %	80,1 %	70,4 %
1961				
1. GE	13.200	4.985 ³⁾	53.217	50.375
2. Sp.E.	8.551	3.658	38.524	9.313
2. in % von 1.	64,8 %	73,4 %	72,4 %	18,5 %
3. GBS	16.186	6.061	63.519	70.474
1. in % von 3.	81,6 %	82,2 %	83,8 %	71,5 %
1966				
1. GE	27.596	10.037 ⁴⁾	99.914	77.921
2. Sp.E.	19.982	7.952	78.812	21.662
2. in % von 1.	72,4 %	79,2 %	78,9 %	27,8 %
3. GBS	33.407	12.461	117.238	108.335
1. in % von 3.	82,6 %	80,5 %	85,2 %	71,9 %
Abkürzungen: a) GE = Gesamteinlagenvolumen				
b) Sp.E. = Gesamtspareinlagenvolumen				
c) GBS = Gesamtbilanzsumme				
Anmerkungen: 1) Jb.d.DRV 1951, S. 32. 2) Jb.d.DRV 1957, S. 98. 3) Jb.d.DRV 1962, S. 148.				
4) Jb.d.DRV 1966, S. 51, vorläufige Zahlen.				
Größenwachstum der Gesamteinlagen in dem Zeitraum von				
	Kr.Gen.Gr. I	Kr.Gen.Gr. II	Sparkassen	pr.Kr.Banken
1951 - 1966 um	1.272 %	1.493 %	1.242 %	640 %
1956 - 1966 um	405 %	390 %	349 %	213 %
Größenwachstum der Spareinlagen in dem Zeitraum von				
	Kr.Gen.Gr. I	Kr. Gen. Gr. II	Sparkassen	pr.Kr. Banken
1951 - 1966 um	2.468 %	2.238 %	2.237 %	3.016 %
1956 - 1966 um	491 %	433 %	421 %	513 %

Tabelle III: Höhe des haftenden Eigenkapitals (§ 1o KWG
in der Fassung vom 1o. Juli 1961) im Vergleich
zur Höhe der Bilanzsumme (in Mio DM)⁵⁾

	Kr.Gen.tot.	Sparkassen	pr.Kr.Banken
1956			
1. § 1o KWG	636,1 ¹⁾	716,9	1.610,3
2. GBS	9.891	27.767	35.338
1. in % von 2.	6,4 %	2,6 %	4,6 %
1961			
1. § 1o KWG	1.312,4 ²⁾	2.044,5	3.602,7
2. GBS	22.247	63.519	70.474
1. in % von 2.	5,9 %	3,2 %	5,1 %
1965 ⁴⁾			
1. § 1o KWG	2.221,8 ³⁾	3.876,9	5.101,3
2. GBS	40.728	105.787	99.618
1. in % von 2.	5,5 %	3,7 %	5,1 %

Gemäß § 1 der "Verordnung über die Festsetzung eines Zuschlages für die Berechnung des haftenden Eigenkapitals von Kreditgenossenschaften in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft" (Zuschlagsverordnung) vom 6. Dezember 1963 (BGB1 I S. 871) beträgt die Gesamthaftsumme aller Raiffeisen- und Volksbanken für das Jahr 1965 DM 3.542,0 Mio. Das sind, bezogen auf ihre Gesamtbilanzsumme von DM 40.728 Mio = 8,7 %. Zur Berechnung dieser Haftsumme vgl. Jb.d.DGV für 1966, Bonn 1967, S. 65.

Abkürzungen: a) § 1o KWG = Höhe des haftenden Eigenkapitals gemäß § 1o KWG
 b) GBS = Höhe der Gruppenbilanzsumme.

Anmerkungen: 1) Jb.d.DRV 1957, S. 102. 2) Jb.d.DRV 1962, S. 150. 3) Jb.d.DRV 1966, S. 139. 4) Da der DRV die Gesamtstatistik der ihm angeschlossenen Einzelkreditgenossenschaften erst im jeweils nächsten Jahr veröffentlicht, war eine Berücksichtigung dieser Zahlen in der obigen Übersicht noch nicht möglich. Aus diesem Grunde wurde für die übrigen Bankengruppen ebenfalls das Jahr 1965 als Untersuchungsjahr gewählt.

Tabelle IV: Bankeinlagen, aufgenommene Gelder und Einlagen der öffentlichen Hand im

Vergleich zu den Gesamteinlagen und zur Höhe des haftenden Eigenkapitals (in Mio DM).

	Fr.Gen.Gr. I	Sparkassen	pr.Kr.Banken
1956			
1. BankE.	43	301	5.207
2. GE	5.468	22.230	24.870
1. in % von 2.	<u>0,8 %</u>	<u>1,4 %</u>	<u>20,9 %</u>
3. aufg.G.	232	249	1.365
3. in % von 2.	<u>4,2 %</u>	<u>1,1 %</u>	<u>5,5 %</u>
4. § 10 KWG	473	716	1.610
1.+3. in % von 4.	<u>58,1 %</u>	<u>77,0 %</u>	<u>408,3 %</u>
5. E.d.ö.H. (davon Sp.E.)	151 ¹⁾ (49)	3.354 (1.423)	2.822 (118)
5. in % von 2.	<u>2,8 %</u>	<u>15,1 %</u>	<u>11,3 %</u>
1961			
1. BankE.	132	418	10.307
2. GE	13.200	53.217	50.375
1. in % von 2.	<u>1,0 %</u>	<u>0,8 %</u>	<u>20,5 %</u>
3. aufg.G.	205	230	2.587
3. in % von 2.	<u>1,6 %</u>	<u>0,4 %</u>	<u>5,1 %</u>
4. § 10 KWG	963	2.044	3.602
1.+3. in % von 4.	<u>35,0 %</u>	<u>31,7 %</u>	<u>358,0 %</u>
5. E.d.ö.H. (davon Sp.E.)	922 (240)	12.294 (4.041)	7.056 (344)
5. in % von 2.	<u>7,0 %</u>	<u>23,1 %</u>	<u>14,0 %</u>
1966			
1. BankE.	224	595	15.409
2. GE	27.596	99.914	77.921
1. in % von 2.	<u>0,8 %</u>	<u>0,6 %</u>	<u>19,8 %</u>
3. aufg.G.	285	259	2.672
3. in % von 2.	<u>1,0 %</u>	<u>0,3 %</u>	<u>3,4 %</u>
4. § 10 KWG	1.795	4.301	5.651
1.+3. in % von 4.	<u>28,4 %</u>	<u>19,9 %</u>	<u>320,0 %</u>
5. E.d.ö.H. (davon Sp.E.)	1.265 (553)	11.236 (6.536)	7.653 (730)
5. in % von 2.	<u>4,6 %</u>	<u>11,2 %</u>	<u>9,8 %</u>

Anmerkungen und Abkürzungen siehe nächste Seite.

Abkürzungen und Anmerkungen zu Tabelle IV.

Abkürzungen:	a) BankE.	=	Bankeinlagen
	b) GE	=	Gesamteinlagen
	c) aufg.G.	=	aufgenommene Gelder (Nostro- verpflichtungen)
	d) § 10 KWG	=	Höhe des haftenden Eigenkapitals gemäß § 10 KWG
	e) E.d.Ö.H.	=	Einlagen der öffentlichen Hand
	f) Sp.E.	=	Spareinlagen

Anmerkung: 1) In dieser Position sind nur die Sicht- und Termineinlagen der gewerblichen Kreditgenossenschaften erfaßt, da die ländlichen Kreditgenossenschaften die "Einlagen der öffentlichen Hand" bis November 1958 nicht gesondert ausgewiesen haben.

Tabelle V: Kurzfristiges Refinanzierungsvolumen im Vergleich zum Mindestreservesoll und zur Höhe des kurzfristigen Kreditvolumens (in Mio DM).

	Kr.Gen.Gr. I	Sparkassen	pr.Kr.Banken
1961			
1. KRV	258,9 ¹⁾	180,1	4.517,4
2. MRS	858,6	3.528,2	3.781,6
1. in % von 2.	30,1 %	5,1 %	119,5 %
3. KKrV	5.718,1	6.848,3	32.238,9
1. in % von 3.	4,5 %	2,6 %	14,0 %
1966			
1. KRV	500,0 ²⁾	1.101,5	7.208,7
2. MRS	1.852,4	6.778,7	5.468,8
1. in % von 2.	27,0 %	16,2 %	131,8 %
3. KKrV	10.228,8	12.773,0	44.503,7
1. in % von 3.	4,9 %	8,6 %	16,2 %

Zusammensetzung des kurzfristigen Refinanzierungsvolumens:

- a) kurzfristig aufgenommene Gelder, b) eigene Akzepte im Umlauf,
c) Indossamentsverbindlichkeiten aus rediskontierten Wechseln,
d) eigene Ziehungen im Umlauf.

Abkürzungen: a) KRV = kurzfristiges Refinanzierungsvolumen
b) MRS = Mindestreservesoll
c) KKrV = kurzfristiges Kreditvolumen

Anmerkungen:

- 1) Berechnet mit einem Durchschnittsmindestreservesatz von 5,8 % auf die Gesamteinlagensumme der Nichtbankenkundschaft⁴⁾ bei ländlichen Kreditgenossenschaften, die an die DBB meldepflichtig sind (DM 300,7 Mio) zuzüglich des Mindestreservesolls der gewerblichen Kreditgenossenschaften (DM 557,9 Mio).
- 2) Berechnungsart wie Fußn. 1, bei 6,2 % Mindestreservesatz. Vergl. für beide Anmerkungen Mon.d.DBB Tab. II A 5b.
- 4) Einlagen von Kreditinstituten sind zur Vermeidung von Doppelbelastungen von der Mindestreserve ausgenommen, gemäß § 16,1 Gesetz über die Deutsche Bundesbank vom 26. Juli 1957 (BGBl I S. 745).

Da die Bundesbankstatistik des Jahres 1956 den Mindestreservedurchschnittssatz nicht nach Einzel- und Zentralgenossenschaften gesondert aufgeschlüsselt hat (jeder Genossenschaftsverband erscheint hier nur mit einer Globalzahl), war eine Aufnahme dieses Jahres in die Untersuchung nicht möglich.

Tabelle VI: Entwicklung des Gesamtkreditvolumens (in Mio DM).

	Kr.Gen.Gr. I	Kr.Gen.Gr. II	Sparkassen	pr.Kr.Banken
1951				
1. GKV	1.247,3	308,5	4.303,0	9.050,3
d. langfr.	116,6 = 9,3 %	48,7 = 15,6 %	1.958,9 = 45,5 %	993,7 = 11,0 %
d. Wechsel	122,7 = 9,8 %	48,0 = 15,6 %	348,6 = 8,1 %	2.232,6 = 24,7 %
2. GBS	2.787,3	971,9	9.426,0	14.633,9
1. in % von 2.	44,7 %	31,7 %	45,7 %	61,8 %
1956				
1. GKV	4.176,7	1.259,5	15.529,9	22.646,5
d. langfr.	775,1 = 18,6 %	200,4 = 15,9 %	9.573,3 = 61,6 %	4.155,7 = 18,3 %
d. Wechsel	470,4 = 11,3 %	103,0 = 8,2 %	1.211,5 = 7,8 %	7.380,0 = 32,6 %
2. GBS	7.220,3	2.671,2	27.767,7	35.338,4
1. in % von 2.	57,8 %	47,1 %	55,9 %	64,1 %
1961				
1. GKV	9.706,1	3.178,8	35.709,7	43.617,6
d. langfr.	3.021,6 = 31,1 %	1.030,8 = 32,4 %	26.050,7 = 73,0 %	8.242,1 = 18,9 %
d. Wechsel	961,9 = 9,9 %	153,8 = 4,8 %	1.962,5 = 5,5 %	11.425,3 = 26,2 %
2. GBS	16.186,9	6.061,0	63.519,6	70.474,1
1. in % von 2.	60,1 %	52,4 %	56,2 %	61,9 %
1966				
1. GKV	21.564,7	6.862,0	70.387,7	68.693,7
d. langfr.	9.167,8 = 42,5 %	3.200,3 = 46,6 %	51.590,8 = 73,3 %	15.294,8 = 22,3 %
d. Wechsel	1.500,5 = 7,0 %	197,0 = 2,9 %	2.632,4 = 3,7 %	14.282,0 = 20,8 %
2. GBS	33.407,1	12.461,0	117.238,4	108.335,6
1. in % von 2.	64,5 %	55,0 %	60,0 %	63,4 %

Abkürzungen: a) GKV = Gesamtkreditvolumen
 b) d. langfr. = davon langfristige Kredite
 c) d. Wechsel = davon Wechselkredite
 d) GBS = Gesamtbilanzsumme

Tabelle VII:

Kredittransformation

1. Allgemeine Transformation von Einlagen in Kredite
2. Spezielle Transformation von Spareinlagen in Langfriskredite (in Mio DM).

	Kr.Gen.Gr. I	Kr.Gen.Gr. II	Sparkassen	pr. Kr. Banken
1951				
1. GKV	1.247	308	4.303	9.050
2. GEV	2.011	630	7.447	10.529
1. in % von 2.	62,0 %	48,9 %	57,8 %	86,0 %
3. LKV	116	48	1.958	993
4. SpEV	778	340	3.301	695
3. in % von 4.	14,9 %	14,1 %	59,3 %	142,9 %
1956				
1. GKV	4.176	1.259	15.529	22.646
2. GEV	5.463	2.047	22.230	24.870
1. in % von 2.	76,4 %	61,5 %	69,9 %	91,0 %
3. LKV	775	200	9.573	4.155
4. SpEV	3.379	1.491	15.112	3.531
3. in % von 4.	22,9 %	13,4 %	63,3 %	117,7 %
1961				
1. GKV	9.706	3.178	35.709	43.617
2. GEV	13.200	4.985	53.217	50.375
1. in % von 2.	73,5 %	63,8 %	67,1 %	86,6 %
3. LKV	3.021	1.030	26.050	8.242
4. SpEV	8.551	3.658	38.524	9.313
3. in % von 4.	35,3 %	28,2 %	67,6 %	88,5 %
1966				
1. GKV	21.564	6.862	70.387	68.693
2. GEV	27.596	10.037	99.914	77.921
1. in % von 2.	78,1 %	68,4 %	70,4 %	88,2 %
3. LKV	9.167	3.200	51.590	15.294
4. SpEV	19.932	7.952	78.812	21.662
3. in % von 4.	45,9 %	40,2 %	65,5 %	70,6 %

Abkürzungen: a) GKV = Gesamtkreditvolumen
b) GEV = Gesamteinlagenvolumen
c) LKV = Langfriskreditvolumen
d) SpEV = Spareinlagenvolumen

Tabelle VIII: Längerfristige Anlagen im Verhältnis zu den
längerfristig zur Verfügung stehenden Mitteln
(in Mio DM).

	Kr.Gen.Gr. I	Sparkassen	pr. Kr. Banken
1966			
1. m.+l.Kr.	12.014	62.727	30.368
2. Wertp.A.	2.073	15.183	9.346
3. A.+D.-F.	892	4.072	1.988
Summe I	<u>14.979</u>	<u>81.982</u>	<u>41.702</u>
1. Sp.E.	19.982	78.812	21.662
2. e.S.V.i.U.	-	-	7.585
3. m.+l.a.G.	2.529	8.617	8.954
4. § 10 KWG	1.795	4.301	5.651
Summe II	<u>24.306</u>	<u>91.730</u>	<u>43.812</u>
Summe I in % von Summe II	<u>61,6 %</u>	<u>89,4 %</u>	<u>95,1 %</u>

Abkürzungen: a) m.+l.Kr. = mittel- und langfristig ge-
währte Kredite
b) Wertp.A. = Wertpapieranlagen
c) A.+D.-F. = Ausgleichs- und Deckungsfor-
derungen
d) Sp.E. = Spareinlagen
e) e.S.V.i.U. = eigene Schuldverschreibungen
im Umlauf
f) m.+l.a.G. = mittel- und langfristig aufge-
nommene Gelder
g) § 10 KWG = Höhe des haftenden Eigenkapitals
gemäß § 10 KWG

Die hier vorliegende Untersuchung mußte auf das Jahr 1966 be-
schränkt bleiben, da in den vorhergehenden Jahren der Posten
"mittel- und langfristig aufgenommene Gelder" in der Statistik
der DBB nicht einzeln aufgeführt wurde, vgl. dazu die Tabelle
III A 11 der Mon.d.DBB.

Tabelle IX: Summe der liquiden Mittel im Verhältnis zur Höhe der Bilanzsumme (in Mio DM).

	Kr.Gen.Gr.I	Kr.Gen.Gr.II	Sparkassen	pr.Kr.Banken
1956				
1. l.M.	1.202	544 ¹⁾	3.944	5.909
2. GBS	7.220	2.671	27.767	35.338
1. in % von 2.	16,6 %	20,4 %	14,2 %	16,7 %
1961				
1. l.M.	3.404	1.628 ²⁾	11.005	12.944
2. GBS	16.186	6.061	63.519	70.474
1. in % von 2.	21,0 %	26,9 %	17,3 %	18,4 %
1966				
1. l.M.	6.592	2.531 ³⁾⁴⁾	18.515	20.064
2. GBS	33.407	11.152	117.238	108.335
1. in % von 2.	19,7 %	22,7 %	15,8 %	18,5 %

Zusammensetzung der liquiden Mittel:

a) Barreserve (Kassenbestand und Guthaben auf den Konten der LVB und des Postscheckamtes),
 b) Bankguthaben (Nostroguthaben), c) fällige Schuldverschreibungen, d) Zins- und Dividendenscheine, e) Schecks und Inkassowechsel.

Abkürzungen: a) l.M. = Gesamtsumme der liquiden Mittel
 b) GBS = Gesamtbilanzsumme

Anmerkungen: 1) Jb.d.DRV Jg. 1957, S. 100. 2) Jb.d.DRV Jg. 1962, S. 150.

3) Jb.d.DRV Jg. 1966, S. 138.

4) In der Vergleichsbetrachtung für das Jahr 1966 stammen die Zahlenwerte für die Kreditgenossenschaften der Gruppe II aus dem Jahr 1965, da der Deutsche Raiffeisenverband die Gesamtbilanzzahlen seiner Kreditgenossenschaften erst in dem jeweils darauffolgenden Jahr publiziert, vgl. auch Tab. III Anm. 4.

Tabelle X: Summe der liquiden Mittel im Verhältnis zur Summe des produktiven Umlaufvermögens (in Mio DM).

	Kr.Gen.Gr.I	Kr.Gen.Gr.II	Sparkassen	pr.Kr.Banken
56				
1.M.	1.202	544 ¹⁾	3.944	5.909
pr.U.V.	5.228	1.717 ¹⁾	20.822	27.246
1. in % von 2.	<u>23,0 %</u>	<u>31,7 %</u>	<u>18,9 %</u>	<u>21,7 %</u>
51				
1.M.	3.404	1.628 ²⁾	11.005	12.944
pr.U.V.	11.514	3.672 ²⁾	46.842	53.213
1. in % von 2.	<u>29,8 %</u>	<u>44,3 %</u>	<u>23,5 %</u>	<u>24,3 %</u>
66				
1.M.	6.592	2.531 ³⁾⁴⁾	18.515	20.064
pr.U.V.	24.531	7.157 ³⁾⁴⁾	89.661	81.963
1. in % von 2.	<u>26,9 %</u>	<u>35,4 %</u>	<u>20,7 %</u>	<u>24,5 %</u>

Zusammensetzung des produktiven Umlaufvermögens:

Schatzwechsel und unverzinsliche Schatzanweisungen, b) Wechsel, c) Wertpapiere und Konsortialteiligungen, d) Schuldverschreibungen eigener Emissionen, e) Ausgleichs- und Deckungsforderungen, langfristige Ausleihungen.

Erklärungen: a) 1.M. = liquide Mittel (Zusammensetzung siehe Tabelle IX)
b) pr.U.V. = produktives Umlaufvermögen

Anmerkungen: 1) bis 4) vgl. die jeweiligen Anmerkungen der Tabelle IX.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

=====

1. Einzelwerke

- Albrecht, G.: Die soziale Funktion des Genossenschaftswesens, Bln. 1965.
- Alhadeff, D.A.: Monopoly and Competition in Banking, Berkeley and Los Angeles 1954.
- Arndt, H.: Die Konzentration der westdeutschen Wirtschaft, Bd. 4 der Reihe: Politik in unserer Zeit, Pfullingen 1966.
- Aust, E.: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Ffm. 1963.
- Bauer, H.P.: Automation im Bankwesen, Basel, Tübingen 1962.
- Baumann, H.: Die Volksbanken, Ffm., 1964.
- Busche, M.: Öffentliche Förderung deutscher Genossenschaften vor 1914, Bln. 1963.
- Buschmann, G.: Die Vereinbarungen und Zusammenschlüsse im Kreditwesen unter dem Gesichtspunkt der Bankenaufsicht und der Kartellgesetzgebung, Bln. 1963.
- Colditz, B.M.: Die Preisbildung im Bankgewerbe, Diss. Freiburg 1963.
- Damm, J.: Verzinsung der Mindestreserven? Ffm. 1959.
- Dannemann, W.: Struktur und Funktionsweise des Kapitalmarktes in der Bundesrepublik Deutschland, Tübingen 1959.
- Das Bankwesen in der Bundesrepublik Deutschland, herausgegeben vom Bundesverband des privaten Bankgewerbes, e.V., 4. Aufl. Köln 1967.
- Die Sparkassen im Wettbewerb, Veröffentlichung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e.V., Bonn 1964.
- Die veränderte Währungspolitik und ihre Folgen, Veröffentlichung des Instituts für das Kreditwesen, Ffm. 1957.
- Dobrinski, W.: Die Beziehungen zwischen moderner Wettbewerbstheorie und ökonomischer Realität im Real-kreditsektor, Bln. 1964.
- Draheim, G.: Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen 1955.

- Draheim, G.: Kooperation und Konzentration im Genossenschaftswesen, Vorträge und Aufsätze des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Heft 2, Wien 1968.
- Dülfer, E.: Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, Diss. Marburg 1956.
- Ehrlicher, W.: Geldkapitalbildung und Realkapitalbildung, Tübingen 1956.
- Esenwein-Rothe, I.: Die Struktur des Bankwesens als Gegenstand wirtschaftsstatistischer Analyse, Bln. 1959.
- Fahr, E.: Die Rationalisierung im ländlichen Genossenschaftswesen auf Grund des Notprogramms vom 31. März 1928, Leipzig 1931.
- Faust, H.: Geschichte der Genossenschaftsbewegung, Ffm. 1965.
- Faust, H.: Die Zentralbank der deutschen Genossenschaften, Ffm. 1967.
- Feifel, H.: Die Anwendbarkeit der modernen Kreditschöpfungslehre auf die besondere Art des Sparkassengeschäftes, Bln. 1959.
- Fischer, O.: Bankbilanz-Analyse, Meisenheim/Gl. 1956.
- Floitzgraf, H.: Steuerprivilegien und Wettbewerb im Bankwesen, Ffm. 1964.
- Floss, E.: Auswirkungen der Mindestreservepflicht unter besonderer Berücksichtigung der Sparkassen, Bln. 1956.
- Gleske, L.: Die Liquidität in der Kreditwirtschaft, Ffm.o.J.
- Gunzert, R.: Was ist Konzentration? Ffm. 1960.
- Habisreiter, H.: Konkurrenz und Kooperation, Bln. 1959.
- Hagenmüller, K.F.: Der langfristige Kredit für den gewerblichen Klein- und Mittelbetrieb, München 1962.
- Hagenmüller, K.F.: Der Bankbetrieb, Bd. I Strukturlehre-Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute, Wiesbaden 1964.
Bd. II Aktivgeschäfte und Dienstleistungsgeschäfte, Wiesbaden 1964.
Bd. III Rechnungswesen-Bankpolitik, Wiesbaden 1964.
- Hamm, W.: Kollektiveigentum, Heidelberg 1961.
- Hartmann, B.: Bankbetriebsanalyse, Freiburg i.Br. 1962.

- Henzler, R.: Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957.
- Henzler, R.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962.
- Hofmann, K.: Die Situation und die wirtschaftsordnungsrechtliche Problematik des Wettbewerbs auf dem Sektor des Mittelstandskredits unter besonderer Berücksichtigung von Wesen und Stellung der verschiedenen Bankorganisationen, Gutachten des Institutes für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, o.J.
- Kalveram, W. - Günther, H.: Bankbetriebslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 1961.
- Klingberg, W.: Die Zentralisation der Buchhaltung kleiner und unterentwickelter ländlicher Kreditgenossenschaften und ihre wettbewerbspolitische Bedeutung, Diss. Marburg 1962.
- Klusak, G.: Die Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, Ffm. 1964.
- Koch, H.: Betriebliche Planung. Grundlagen und Grundfragen der Unternehmungspolitik, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Wiesbaden 1961.
- Köppen, H.: Die kurzfristige Refinanzierung der Kreditinstitute, Diss. Hamburg 1963.
- Korthaus, K.: Zeitbilder aus der Geschichte des deutschen Genossenschaftswesens, Bln. 1927.
- Krebs, W.: Fr. W. Raiffeisen (neubearbeitet von Huguenin) Neuwied 1949.
- Krümmel, H.-J.: Bankzinsen, Köln-Bln.-Bonn-München 1964.
- Kruse, A.: Der Mittelstandskredit, Jena 1941.
- Kühne, K.: Funktionsfähige Konkurrenz, Bln. 1958.
- Lang - Weidmüller: Genossenschaftsgesetz, 28. Auflage, Bln. 1965.
- Langen, E.: Kommentar zum Kartellgesetz, 3. Auflage, Neuwied-Berlin-Spandau - Darmstadt 1958.
- Lauer, P.: Leistungskopplung im Bankbetrieb, Diss. Hamburg 1965.
- Lenel, H.O.: Ursachen der Konzentration, Tübingen 1962.
- Linhardt, H.: Bankbetriebslehre, Bd. II Bankbilanzen, Köln und Opladen 1960.

- Marbach, F.: Die Wirtschaftskonzentration, Düsseldorf-Wien 1964.
- Meyer-Meulenbergh: Genossenschaftsgesetz, 8. neubearbeitete Auflage, München und Bln. 1956.
- Müller-Henneberg-Schwartz: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen und europäisches Kartellrecht, Gemeinschaftskommentar, 2. Auflage, Köln-Bln.-Bonn-München 1963.
- Muthesius, V.: Das Gespenst der wirtschaftlichen Macht, Ffm. 1960.
- Ohlmeyer, D.: Das Kreditgeschäft der Kreditgenossenschaften, Neuwied 1966.
- Pastuszek, H.: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspublizistik, insbesondere Bankenpublizistik, Köln und Opladen 1959.
- Paulick, H.: Das Recht der eingetragenen Genossenschaften, Karlsruhe 1956.
- Pfüller, R.: Der Genossenschaftsverbund, Göttingen 1964.
- Preiß, K.: Die Zusammenarbeit von ländlicher Zentralkasse und ländlichen Kreditgenossenschaften, Diss. Hamburg 1957.
- Probleme des Agrarkredits, herausgegeben vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband e.V., Bonn o.J.(1965).
- Rittershausen, H.: Bankpolitik, Ffm. 1956.
- Romig, F.: Theorie der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, Bln. 1966.
- Scheytt, M.: Theoretische Grundlagen der bankgeschäftlichen Kreditgewährung. Kritischer Beitrag zur Kreditschöpfungstheorie, Bln. 1962.
- Schmalenbach, E.: Kapital, Kredit und Zins in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung, Leipzig 1933.
- Schmidt, K.: Die Genossenschaft, Bln. 1949.
- Schrader, G.: Sparkassenwerbung auf dem Lande, Stuttgart o.J.
- Schreiber, M.: Kooperation als Gegengewichtsbildung, Bd. IV der Gesamtstudie "Gegengewichtsprinzip in der Wirtschaftsordnung", Köln-Bln.-Bonn-München 1966.
- Seraphim, H.-J.: Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1956.

- Somary, F.: Bankpolitik, 3. Auflage, Tübingen 1934.
- Stützel, W.: Bankpolitik, heute und morgen (Gutachten), Ffm. 1964.
- Stupka, J.: Objekte und Leistungen der genossenschaftlichen Verbandsprüfung, Tübingen 1962.
- Suchestow, M.: Die Unvollkommenheit des Geldmarktes, Winterthur 1955.
- Süchting, J.: Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute, Ffm. 1963.
- Voßschmidt, T.: Die westdeutschen Kreditgenossenschaften, Karlsruhe 1958.
- Weber, A.: Depositenbanken und Spekulationsbanken, 4. Auflage, München und Leipzig 1938.
- Weber, A.: Geld, Banken, Börsen, 5. Auflage, München 1955.
- Weiss, U.: Marktforschung der Kreditinstitute, Bln. 1966.
- Wilmes, D.: Die Auswirkungen der Notenbankpolitik auf ausgewählte Bankengruppen in dem Zeitraum von 1950 bis 1963, Diss. Darmstadt 1966.
- Wissmann, B.: Die Zinsempfindlichkeit der deutschen Sparer, Bln. 1960.
- Witte, H.: Die Mindestreservepolitik in der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung einer gleichen Belastung der Banken, Diss. Marburg 1960.
- Wyk, W.v.: Die Gelddisposition der Banken, Ffm. 1956.
- Zimmerer, C.: Bankkosten-Rechnung, Ffm. 1956.
- Zülow-Henze-Schubert: Die Besteuerung der Genossenschaften, 5. Auflage, Bln. und Ffm. 1966.

2. Aufsätze und Beiträge

- Amtliche Berichte zur Lage des Mittelstandskredits, abgedruckt in: Sparkasse Jg. 1958, S. 367 ff.
- Arbeitsproduktivität verdoppelt, o.V., in: Raiff.-Rundschau Jg. 1966 S. 2.
- Arndt, H. und Ollenburger, G.: Begriff und Arten der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, SVS, NF Bd. 20/I Stand der Konzentration, Bln. 1960, S. 3 ff.

- Arnold, H.: Wettbewerb, Wettbewerbsbeschränkung und Mißbrauchsaufsicht im Kreditwesen, in: WuW Jg. 1960, S. 469 ff.
- Aschhoff, G.: Die Geschichte der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände in Deutschland, in: Geschichte, Struktur und Politik der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände, Karlsruhe 1965, S. 11 ff.
- Bähre, I.L.: Bankenaufsicht und Kreditgenossenschaften aus der Sicht des Bundesaufsichtsamtes, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S.59 ff.
- Bähre, I.L.: Konsolidieren, nicht expandieren! in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 53 ff.
- Baumann, H.: Mindestreserveregelung revisionsbedürftig, in: Bl.f.GenW. Jg. 1958, S. 421 ff.
- Baumann, H.: Mindestreserven und Kreditrichtsätze - wettbewerbsneutral, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1959, S. 27 ff.
- Baumann, H.: Die Volksbanken 1961: Bewährte Prinzipien - moderne Methoden, in: Bl.f.GenW. Jg. 1961, S. 1 ff.
- Baumann, H.: Strukturwandel des Volksbankenkredits, in: Wandlungen im Kreditgeschäft, Beilage zu VW, Oktober 1962, S. 31 ff.
- Baumann, H.: Die Rolle der Volksbanken, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1962, S. 31 ff.
- Baumann, H.: Die Buchungsgemeinschaften der Volksbanken, in: Beilage zu VW, Sept. 1966, S. 40 ff.
- Becker, J.: Finanzierungsprobleme landwirtschaftlicher Betriebe in einer dynamischen Wirtschaft, in: Mayschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 179 ff.
- Beckermann, T.: Kreditbedarf und Finanzierungsfragen im Handwerk, in: Bl.f.GenW. Jg. 1966, S. 366 ff.
- Blohm, H.: Gewinnplanung, in: Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963, S. 411 ff.
- Blümle, E.-B.: Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaft, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1964, S. 453 ff.
- Blümle, E.-B.: Zur Messung des Verbandserfolges, in: Z.f.b. F. Jg. 1965, S. 558 ff.
- Büschgen, H.E.: Gesetzliche Mindestreserven und Einlagenvirulenz, in: Sparkasse Jg. 1963, S. 143 ff.

- Damrow, H.: Werbung um Vertrauen, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 95 ff.
- Deppe, H.-D.: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: Z.f.BW. Jg. 1964, S. 353 ff.
- Deppe, H.-D.: Die Ausdehnung des Zweigstellennetzes von Kreditinstituten als bankbetriebliches Führungsproblem, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschr. f. W. Hasenack, Herne-Bln. 1966, S. 395 ff.
- Die Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre 1966, o.V., in: Mon.d.DBB. April 1967, S. 34 ff.
- Die Kreditschöpfungsmöglichkeiten bei kleineren und bei größeren Kreditinstituten, o.V., in: Bl.f.GenW. Jg. 1957, S. 102 ff.
- Die "Sparkassenkarte" sticht nicht, o.V., in: Sparkasse Jg. 1956, S. 107 f.
- Draheim, G.: Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und genossenschaftliche Struktur. Grundsätzliche Bemerkungen zu dem Buch "Co-operativ Independent Commission Report", in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1959, S. 20 ff.
- Draheim, G.: Zentrale Entwicklungsgesellschaften der Genossenschaften, in: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 1960, S. 97 ff.
- Draheim, G.: Das Förderungsunternehmen. Ein Beitrag zu den Versuchen, das Wesen der Genossenschaft zu bestimmen, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift f. H.-J.Seraphim, Bln. 1964, S. 263 ff.
- Draheim, G.: Struktur- und Rationalisierungspolitik, in: Mitt. d. DGK. Jg. 1965, S. 282 ff.
- Draheim, G.: Ansprache, gehalten auf der 12. Kreditwirtschaftlichen Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 9 ff.
- Draheim, G.: Kreditgenossenschaften im Wandel, Maschinenmanuskript eines Referats, gehalten auf der Mitgliedertagung des DRV in Freiburg/Br., am 23.6. 1967.
- Düvel, C.: Die Konkurrenzposition der "Öffentlichen", in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1963, S. 318 ff.

- Ehrlicher, W.: Zur Stellung der Kreditgenossenschaften im Geld- und Kapitalmarkt, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1954, S. 246 ff.
- Eine Lanze für die Kleinen, o.V., in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1950, S. 552 f.
- Fürstenberg, F.: Die Förderung genossenschaftlicher Nachwuchskräfte, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 35 ff.
- Gädtings, H.: Wettbewerb durch Information, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 40 f.
- Gäfigen, G.: Korrekturfaktoren im kreditwirtschaftlichen Wettbewerb, in: Sparkasse Jg. 1960, S. 167 ff.
- Gnam, A.: Eine Lücke im Kreditwesengesetzentwurf, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 374 ff.
- Grüter, S.: Die "Philosophie" der Banken, in: Die Aussprache Jg. 1960, S. 9 ff. und S. 29 ff.
- Grunert, P.: Elektronische Datenverarbeitung bei den ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1966, S. 960 f.
- Günther, E. - Ponle, W.: Konzentration in entwickelten Volkswirtschaften, in: Schm.Jb. Jg. 84 (1964, 1) S. 175 ff.
- Günther, H.: Die Kreditgröße als Kostenbeeinflussungsfaktor, in: Bl.f.GenW. Jg. 1957, S. 73 ff. und S. 84 ff.
- Günther, H.: Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: Z.f.BW. Jg. 1959, S. 542 ff.
- Günther, H.: Zentralisation im Zahlungsverkehr, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1959, S. 358 ff.
- Günther, H.: Einlagensicherung und Wettbewerb, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1963, S. 104 ff.
- Hagenmüller, K.F.: Die Aufwands- und Ertragsgestaltung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, in: Bl.f.GenW. Jg. 1957, S. 576 ff.
- Hagenmüller, K.F.: Die Zukunft des Bankkredits, in: Bl.f.GenW. Jg. 1960, S. 199 ff.
- Hagenmüller, K.F.: Längerfristiger Bankkredit und Liquiditätsrichtsatz, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1962, S. 344 ff. und S. 397 ff.

- Hagenmüller, K.F.: Die Problematik der Verknüpfung von Geld- und Warengeschäft bei den Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1965, S. 15 ff.
- Hagenmüller, K.F.: Aktuelle kreditgenossenschaftliche Probleme in der Bundesrepublik Deutschland, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Göttingen 1966, S. 64 ff.
- Hahn, O.: Die Verteilung der Bankniederlassungen auf die verschiedenen Ortsgrößenklassen, in: Bl.f.GenW. Jg. 1959, S. 137 ff. und S. 158 ff.
- Hartmann, R.: Ansprache, gehalten vor Leitern von Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1963, o.O., o.J., S. 9 ff.
- Hax, K.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: SVS, NF Bd. 22, Bln. 1961, S. 61 ff.
- Hax, K.: Optimale Unternehmungsgrößen in einer sich wandelnden Wirtschaft, in: Z.f.b.F. Jg. 1965, S. 418 ff.
- Heide, K.: Die Abgrenzung von "Einlagen" und "aufgenommenen Geldern", Brief mit anschließender Stellungnahme der Redaktion, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1956, S. 358 f.
- Henze, W.: Das Gleichgewichtssystem im deutschen Kreditwesen, in: Sparkasse Jg. 1962, S. 199 ff.
- Henzler, R.: Das gewerbliche Genossenschaftswesen in der europäischen Wirtschaftsintegration, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1961, S. 253 ff.
- Henzler, R.: Konzentrationsprobleme in der Unternehmungssphäre, in: Konzentration in der Wirtschaft, SVS, NF Bd. 22, Bln. 1961, S. 321 ff.
- Henzler, R.: Die Genossenschaftsunternehmung und der Genossenschaftsverbund, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift f. H.-J. Seraphim, Bln. 1964, S. 283 ff.
- Henzler, R.: Der Genossenschaftsverbund und die Verbundführung, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1964, S. 433 ff.
- Henzler, R.: Zukunftsgerichtete Genossenschaften, in: Mitt. d. DGK. Jg. 1966, S. 225 ff.
- Herold, H.: Wettbewerb und Zusammenarbeit im Kreditgewerbe, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1963, S. 72 f.
- Hoffmann, J.: Wettbewerb im Kreditwesen, in: Sparkasse Jg. 1956, S. 183 ff.

- Hofmann, W.: Rationalisierungserfolge im Spiegel der Zahlen, in: Raiff.-Rundschau Jg. 1966, S. 91 f.
- Holzer, S.: Der genossenschaftliche Kreditapparat "Raiffeisen" und seine Funktionen, in: d.langfr.Kr. Jg. 1959, S. 441 ff.
- Holzer, S.: Raiffeisenarbeit im Agrarkredit, in: Z.f.d.g. KrW. Jg. 1964, S. 552 ff.
- Ihrig, K.: Das "Personalwirtschaftliche" in der Genossenschaft, in: Z.f.Nat.Oek. Jg. 1965, S. 185 ff.
- "Integration", Stichwort in: Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Erster Band, 7. Auflage, Wiesbaden 1967, Spalte 1890.
- Jacob, A.-F.: Die Stellung der Spareinlagen in der Geschäftspolitik, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschr. f. W. Hasenack, Herne-Bln. 1966, S. 433 ff.
- Jäger, W.: Das Organisationssystem im Genossenschaftswesen der Bundesrepublik Deutschland, in: Geschichte, Struktur und Politik der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände, Karlsruhe 1965, S. 79 ff.
- Juchter, F.: Bestimmungsgründe für die Höhe der Kreditkosten, in: Sparkasse Jg. 1959, S. 333 ff.
- Kaiser, A.: Entwicklung und zukünftige Aufgaben des Ringverkehrs der Volksbanken und Zentralkassen, in: Bl.f.GenW. Jg. 1960, S. 218 ff.
- Kaiser, F.: Mit der Tradition zum Fortschritt (Zur Öffentlichkeitsarbeit der Raiffeisen-Organisation) in: Mayschossers Gespräche 1963, o.O., o.J., S. 139 ff.
- Kaiser, F.: Vertrauenswerbung der "Banken für Jedermann", in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1966, S. 562 ff.
- Kaiser, F.: Bankgebäude sind mehr als eine Visitenkarte, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1967, S. 137 ff.
- Kaiser, F.: Kreditgenossenschaften - richtig anbieten! in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 89 ff.
- Kleinhans, J.: Probleme der Konzentration der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Raiff.Rundschau Jg. 1959, S. 185 ff.
- Kleinhans, J.: Gegenwartsprobleme der ländlichen Kreditgenossenschaften, in: Raiff.Rundschau Jg. 1960, S. 6 ff.

- Kleinhaus, J.: Die optimale Betriebsgröße der Raiffeisen-Kreditgenossenschaften, in: V, Beilage zur September-Heft 1960, S. 44 ff.
- Klinge, K.-A.: Betriebsanalyse durch Kostenrechnung, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1967, S. 22 ff.
- Klusak, G.: Die ländlichen Kreditgenossenschaften im Wettbewerb, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 32 ff.
- Klusak, G.: Begrüßungsansprache, in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 5 ff.
- Koch, F.: Zum Problem der Mindestbetriebsgröße einer Volksbank, in: Bl.f.GenW. Jg. 1958, S. 89 ff.
- Könneker, W.: Neue Entwicklungen des Wettbewerbs in der Kreditwirtschaft, in: VW Jg. 1959, S. 1583 f.
- Könneker, W.: Aufgaben der Bankpolitik, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1959, S. 13 ff.
- Könneker, W.: Probleme der Raiffeisen-Kreditorganisation aus der Sicht der Notenbank, in: Mayschossers Gespräche 1963, o.O., o.J., S. 25 ff.
- Könneker, W.: Die Bankkonditionen zwischen Freiheit und Bindung, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1965, S. 169 ff.
- Krähe, W.: Verbundwirtschaft, Stichwort in: H.d.S.W.Bd. 11, Stuttgart, Tübingen, Göttingen, 1961, S. 1.
- Lang, J.: Die Volksbanken im Wettbewerb, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 28 ff.
- Lang, J.: Die Volksbanken als Förderer der Klein- und Mittelindustrie, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1961, S. 16 ff.
- Lehmitz, H.: Genossenschaftsarbeit und Wirtschaftsgesinnung, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1961, S. 127 ff.
- Linhardt, H.: Die Kreditpolitik der Geschäftsbanken, in: Z.f.BW. Jg. 1955, S. 401 ff.
- Lipfert, H.: Die Preispolitik der Banken und Sparkassen im Kreditgeschäft, in: Z.f.BW. Jg. 1964, S. 161 ff.
- Lutz, F.A.: Die Liquidität des Banksystems und die Zinssätze, in: WWA Bd. 87 (1961 II), S. 273 ff.
- Maier, M.: Der Förderungsauftrag der Kredit-Genossenschaften nach der Zinsfreigabe, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1967, S. 764 ff.

- Maier, M.: Marktanteil und Gewinn als "Privilegien"-Kriterium? in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1967, S. 99 ff.
- Meyer, H.: Auch der Bankier muß verkaufen können. Geldwertung im Umbruch, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 107 ff.
- Mitchell, G.W.: Mergers among Commercial Banks, in: Perspectives on Antitrust Policy, edited by Almarin Phillips, Princeton, New Jersey 1965, S. 225 ff.
- Moeller, H.: Gleichschritt der Banken, in: WWA Bd. 70 (1953 I), S. 167 ff.
- Mönnich, H.-J.: Die Ausbildung des Volksbanken-Nachwuchses, in: Bl.f.GenW. Jg. 1959, S. 296 ff.
- Mönnich, H.-J.: Die Förderung der Mitglieder in der Praxis der Volksbanken. Versuch einer Interpretation, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1967, S. 277 ff.
- Mönnich, H.-J.: Ziele, Organisationen und Methoden der Ausbildung im Bereich der gewerblichen Genossenschaften, unveröffentlichtes Referat, gehalten am 13. Jan. 1967 innerhalb eines Seminars des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Marburg.
- Müller, H.J.: Fremdkapital in landwirtschaftlichen Betrieben, in: Raiff.Rundschau Jg. 1966, S. 134 f.
- Müller, J.H.: Zu Salins These von der Unentrinnbarkeit der Konzentration, in: Z.f.d.g.StW. Bd. 118 Jg. 1962, S. 278 ff.
- Neef, P.: Veränderte Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften und Folgerungen hieraus, in: Mayschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 27 ff.
- Neues Sparprogramm der Volksbanken, Korrespondentenbericht in: Die Welt, vom 16.1.1968.
- Niehans, J.: Eine Meßziffer für Betriebsgrößen, in: Z.f.d.g.StW. Bd. 111 (1955), S. 529 ff.
- Pack, L.: Rationalprinzip, Gewinnprinzip und Rentabilitätsprinzip, in: Z.f.BW. Jg. 1965, S. 525 ff.
- Paulick, H.: Die steuerliche Beurteilung der Verschmelzung von Genossenschaften, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Karlsruhe 1962, S. 235 ff.
- Preiß, K.: Gedanken zur Frage einer weiteren Konzentration des kreditgenossenschaftlichen Verbundes, in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen, Festschr.f. R. Henzler, Wiesbaden 1967, S. 157 ff.

- Reischauer, F.: Bankenaufsicht und Kreditgenossenschaften aus der Sicht der Deutschen Bundesbank, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 45 ff.
- Rittershausen, H.: Konzentration bei den Banken, in: Konzentration in der Wirtschaft, SVS, NF Bd. 20/1 (Stand der Konzentration), Bln. 1960, S. 389 ff.
- Salin, E.: Soziologische Aspekte der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, SVS, NF Bd. 22, Bln. 1961, S. 16 ff.
- Schachtschnabel, H.G.: Automation und Genossenschaftswesen, in: Sozialwissenschaften und Gesellschaftsgestaltung, Festschr. f. G. Weisser, Bln. 1963, S. 403 ff.
- Schmölders, G.: Die sog. "Zinsempfindlichkeit" des Sparerers, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1961, S. 713 f.
- Schmoller, G.: Hermann Schulze-Delitzsch und Eduard Lasker, in: Schm.Jb. Jg. 1884, S. 595 ff.
- Schneider-Gädicke, K.H.: Probleme und Entwicklungstendenzen des genossenschaftlichen Zahlungsverkehrs, in: 13. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1966, Neuwied 1967, S. 123 ff.
- Schrumpfende Bankzinsspanne, o.V., in: Z.f.d.g.KrW. S. 835.
- Schubert, R.: Steuerliche Probleme der Kreditgenossenschaften, in: Mayschossers Gespräche 1964 in Bad Ems, o.O., o.J., S. 143 ff.
- Schubert, R.: Aktuelle Probleme der Genossenschaftsbesteuerung, in: Mayschossers Gespräche 1965 in Bad Ems, Neuwied o.J., S. 195 ff.
- Schubert, R.: Die Stellung der Kreditgenossenschaften innerhalb der Steuerpolitik der Gegenwart, in: 14. Kreditwirtschaftliche Fachtagung für Leiter von Kreditgenossenschaften Bad Ems 1967, Neuwied 1967, S. 159 ff.
- Schulze-Delitzsch und Raiffeisen bald in einem Dachverband? Korrespondentenbericht in: Die Welt, v. 13. Sept. 1968, S. 20.
- Schütz, A.: Betriebsrationalisierung bei mittleren und kleineren Kreditinstituten, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1960, S. 642 ff.
- Sieber, E.H.: Führungsprobleme mittlerer Betriebe, in: Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration, Bln. 1959, S. 73 ff.

- Sonnemann, T.: Genossenschaftskonzentration unter Wahrung der genossenschaftlichen Grundprinzipien, in: Z.f.d.g.GenW. Jg. 1964, S. 31 f.
- Sonnemann: Nur Vollfusion für Genossenschaften möglich, Korrespondentenbericht in: Die Welt v. 16.5.1968.
- Stünkel, G.: Im Kreditwesen auf dem Wege zur Universalität, in: VW, Beilage zum Juli-Heft 1960, S. 25 f.
- Stützel, W.: Konkurrenzfragen des Kreditgewerbes, in: Z.f. d.g.KrW. Jg. 1960, S. 810 ff.
- Stützel, W.: Banken, Kapital und Kredit in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts, in: Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, SVS, NF Bd. 30 II, Bln. 1964, S. 527 ff.
- Stupka, J.: Genossenschaftliche Zusammenschlüsse als externe Willenszentren für die Einzelgenossenschaften, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschr. f. W. Hasenack, Herne-Bln. 1966, S. 139 ff.
- Swoboda, W.: Kreditgenossenschaften als Universalbanken, in: Raifr.Rundschau Jg. 1964, S. 177 f.
- Trautmann, W.: Mindestreserven - ein grobes Instrument, in: VW Jg. 1960, S. 364 ff.
- Tubbesing, G.: Zur Kritik am Förderungsprinzip als dem gesetzlichen Grundauftrag des Genossenschaftsgesetzes, in: WP Jg. 1964, S. 39 ff.
- Viehoff, F.: Entwicklungstendenzen in der Gestaltung des Bankbetriebes, in: Bl.f.GenW. Jg. 1966, S. 169 ff.
- Vogel, D.: Mehr Markt, weniger Ideologie, in: FAZ v. 16.7. 1960.
- Volksbanken für härteren Wettbewerb gerüstet, o.V., in: Mitt. d. DGK. Jg. 1965, S. 140 f.
- Volksbanken wollen mehr Zweigstellen einrichten, Redaktionsartikel, in: FAZ v. 1.2.1968.
- Weber, W.: Die Genossenschaften im Wandel: Verbandstypus "Genossenschaft", in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift f. H.-J. Seraphim, Bln. 1964, S. 319 ff.
- Weippert, G.: Zum Verständnis der verbandsstrukturierten Gesellschaft, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift f. H.-J. Seraphim, Bln. 1964, S. 123 ff.

Weitere Straffung bei Raiffeisen, Korrespondentenbericht,
in: Die Welt, v. 23.11.1967.

Westermann, H.: Genossenschaftliche Idee und Rechtsform
in der modernen Konzentration, in: Bl.f.GenW.
Jg. 1966, S. 17 ff.

Wolff, H.: Die Grundsätze von Raiffeisen, in: V. Totomianz:
Anthologie des Genossenschaftswesens, 2. Auflage,
Bln. 1923, S. 75 ff.

Wolff, H.: Die Grundsätze von Schulze-Delitzsch, in:
V. Totomianz: Anthologie des Genossenschaftswesens,
2. Auflage, Bln. 1923, S. 70 ff.

Zimmerer, C. und van Zwoll, H.: Mindestreservpolitik und
Bankenrentabilität, in: Z.f.d.g.KrW. Jg. 1957,
S. 377 f.

3. Geschäftsberichte und Jahrbücher

Geschäftsberichte der Commerzbank AG, Jg. 1958 und 1966.

Jahresbericht des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes
e.V. von 1961.

Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Jg. 1952, 1966
und 1967.

Mitteilungen der Deutschen Genossenschaftskasse Jg. 1967.

Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbandes (Schulze-
Delitzsch) e.V. Jg. 1938, 1955, 1958, 1961, 1963,
1965 und 1966.

Jahrbücher des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. Jg. 1951,
1952, 1957, 1961, 1962 und 1966.

Statistik der Kreditgenossenschaften des DGV, Jg. 1965 und
1966.

4. Gesetze, Erlasse und amtliche Berichte

Gesetz über das Kreditwesen, v. 26. 7. 1957.

Gesetz über die Deutsche Genossenschaftskasse, in der Fas-
sung vom 5.5.1964.

Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossen-
schaften, in der Fassung vom 21.7.54.

Gesetz über das Kreditwesen, in der Fassung vom 10.7.1961.

2. Steueränderungsgesetz 1967, v. 21.12.1967.

Erlaß des FM NRW vom 20.12.1965, S. 2515 - 218 - VB4.

Erlaß des FM NRW vom 7.4.1967, S. 2736 - 2 - VB4.

Verordnung über die Festsetzung eines Zuschlages für die
Berechnung des haftenden Eigenkapitals von Kreditgenossenschaften in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (Zuschlagsverordnung),
v. 6.12.1963.

L E B E N S L A U F

Am 29. März 1939 wurde ich als Sohn des Bankkaufmanns Dr. Ernst Kiock und seiner Frau Elfriede, geb. Looff, in Dortmund geboren. Aufgrund einer 1944 erfolgten Evakuierung besuchte ich von Herbst 1945 bis Oster 1949 die Volksschule in Benninghausen, Kr. Lippstadt, von wo wir im Herbst 1949 wieder nach Dortmund umsiedelten. Hier machte ich auf dem altsprachlichen Stadtgymnasium Ostern 1958 das Abitur.

Im Anschluß daran wurde ich für 1 1/2 Jahre zur Bundeswehr einberufen. Von Herbst 1959 bis Herbst 1961 absolvierte ich eine Banklehre bei der Commerzbank AG, Filiale Dortmund.

Nach einem ein-semesterigen Studium der Volkswirtschaftslehre in Köln wechselte ich für drei weitere Semester an die Philipps-Universität nach Marburg über, wohin ich nach je einem Semester in Kiel und Lausanne zum Sommersemester 1964 wieder zurückkehrte. Hier bestand ich am 12. Juli 1966 die Diplomprüfung für Volkswirte.

Am 21. Juli 1967 heiratete ich die Studentin der Psychologie Eva Hamke.

Neben einer Halbtagsbeschäftigung als Buchhalter widmete ich mich seit diesem Zeitpunkt hauptsächlich der Anfertigung dieser Dissertation.

Ernstgünter.Kiock



